

TEHNOLOGIJA KOMUNICIRANJA

(gradivo za interno uporabo)

Kazalo

1. RAZVOJ RAČUNALNIKOV	3
2. ZGRADBA RAČUNALNIKA	3
2.1. STROJNA OPREMA	3
2.1.1. VHODNE ENOTE	4
2.1.2. IZHODNE ENOTE	6
2.1.3. VHODNO-IZHODNE ENOTE	6
2.1.4. NOTRANJE ENOTE RAČUNALNIKA	10
2.1.5. POMNILNE ENOTE RAČUNALNIKA	10
2.2. PROGRAMSKA OPREMA	12
2.2.1. SISTEMSKA PROGRAMSKA OPREMA	13
2.2.2. UPORABNIŠKA PROGRAMSKA OPREMA	13
3. DELOVANJE RAČUNALNIKA	13
4. RAČUNALNIŠKA OMREŽJA	15
5. POVEZAVA Z INTERNETOM	16
6. VARNOST – VAROVANJE PODATKOV	17
6.2. ARHIVIRANJE PODATKOV	17
6.3. RAČUNALNIŠKI VIRUSI	17
6.5. ANTIVIRUSNI PROGRAMI	19
7. OSNOVE INTERNETA	19
8. UPORABA SPLETNEGA BRSKALNIKA	21
9. TISKANJE	23
10. ELEKTRONSKA POŠTA	24
11. POSLOVNO KOMUNICIRANJE	26
11.1. Namen poslovnega komuniciranja	27
11.2. Prednostne naloge poslovnega komuniciranja	28
11.3. Cilj in strategija poslovnega komuniciranja	29
11.4. Vrste poslovnega komuniciranja	29
11.5. Uspešnost poslovnega komuniciranja	30
11.6. Učinkovitost poslovnega komuniciranja	30
11.7. Ovire učinkovite komunikacije	30
11.8. Etika komuniciranja	33
12. BESEDNO IN NEBESEDNO KOMUNICIRANJE V POSLOVNEM OKOLJU	35
12.1. BESEDNO KOMUNICIRANJE	35
12.2. NEBESEDNO KOMUNICIRANJE	35
12.2.1. Govorica telesa	37
12.2.2. Govor	39
12.2.3. Zunanji videz	40
13. PISNO KOMUNICIRANJE	42
13.1. NAČRTOVANJE PISNEGA SPOROČANJA	43
13.2. SNOVANJE PISNIH SPOROČIL	43
13.3. OBLIKA PISNIH SPOROČIL	45
13.4. KREATIVNO PISANJE	47
13.5. ELEKTRONSKO PISNO KOMUNICIRANJE	49
14. APLIKACIJE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU	50
14.1. EKSTERNO IN INTERNO KOMUNICIRANJE	50
14.2. NASTOPI IN PREDSTAVITVE	51
14.2.1. Načrtovanje predstavitve	52
14.2.2. Priprava na izvedbo	53
14.2.3. Izvedba predstavitve	54
14.2. POSLOVNI RAZGOVOR	57
14.3. POSLOVNI SESTANEK	61
15. LITERATURA	67

1. RAZVOJ RAČUNALNIKOV

Računalnik je naprava, ki obdeluje podatke v skladu s seznamom ukazov, katerega imenujemo program. Prve naprave, ki so podobne današnjim računalnikom, zasledimo v prejšnjem tisočletju, okoli leta 1940. Mnoge naprave, podobne računalniku so obstajale že mnogo prej. Prvi elektronski računalniki so bili velikosti večje sobe in so porabili veliko energije. Porabe energije je bila takšna kot sto sodobnih računalnikov skupaj. Današnji računalniki so zasnovani na zelo majhnih integriranih vezjih in so milijon- do milijarde- krat bolj zmogljivi, zasedejo pa malo prostora. Enostavni računalniki so tako majhni, da se jih lahko vgradi v ročno uro, poganja pa jih baterija ure. Osebni računalniki mnogih izvedb so simboli informacijske dobe in so po mnenju mnogih ljudi to, kar bi naj pomenila beseda »računalnik«. Kljub temu je še vedno najpogostejša oblika računalnika v današnji rabi vgradni računalnik. Vgradni računalniki so majhne, preproste naprave, ki so pogosto uporabljene za nadzor nad drugimi napravami, najdemo jih lahko npr. v vojaških letalih, tovarniških robotih, digitalnih kamerah ipd.. Računalnik je vsestranski zaradi sposobnosti shranjevanja in izvajanja množice ukazov, imenovanih programi.

2. ZGRADBA RAČUNALNIKA

Računalniška oprema je sestavljena iz:

- strojne opreme (angleško software)**
- programske opreme (angleško hardware)**

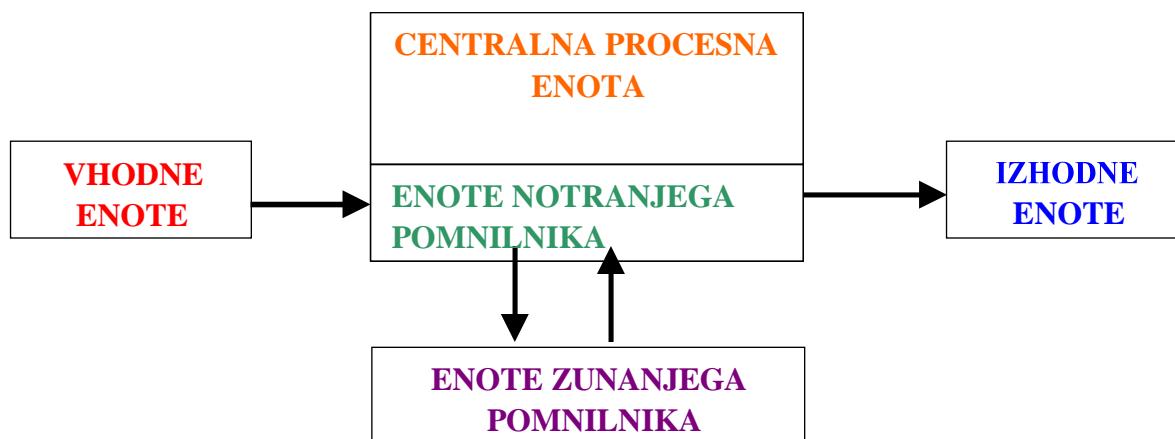
2.1. STROJNA OPREMA

Glede na vrsto nalog, ki jih opravljajo posamezne enote računalnika, delimo strojno opremo računalnika na vhodne enote, pomnilne enote, centralno procesno enoto in izhodne enote. Čemu posamezne enote služijo je mogoče razbrati že iz imen posameznih enot.

Računalnik med delovanjem ponavlja štiri opravila in sicer:

- bere podatke (vhodne enote)
- obdeluje podatke (centralna procesna enota-notranje enote računalnika)
- shranjuje podatke (pomnilne enote)
- prikazuje podatke (izhodne enote).

Sodobni računalniki so zgrajeni po **Von Neumanovem modelu računalnika**, kar prikazuje naslednja shem



Von Neumannov model računalnika:

- 1– vhodne enote (vhod podatkov),
- 2– centralno procesna enota (obdelava),
- 3– pomnilne enote (pomnjenje) in
- 4– izhodne enote (izhod).

Vhodno izhodne enote omogočajo izmenjavo informacij med računalnikom in njegovim okoljem.

2.1.1. VHODNE ENOTE

Vhodne enote so računalniške komponente s katerimi računalniku posredujemo podatke in ukaze. So naprave, ki omogočajo vnos podatkov v računalnik. Med seboj se razlikujejo glede na način želiš v računalnik vnesti ukaz. Lahko ga tipkamo na tipkovnici, pokažemo z miško, lahko povemo preko mikrofona ali sporočimo kako drugače.

Naloga vhodnih naprav je, da informacijo posredujejo računalniku v razumljivi obliki. Skozi vhodne naprave računalnik oskrbuje s podatki. Vsem vhodnim enotam je skupno to, da na različne načine predstavljene podatke preoblikujejo v nize ničel »0« in enic »1« ter jih posredujejo računalniku.

Vhodne enote so na primer:

- tipkovnica računalniška
- miška
- mikrofona
- digitalni fotoaparati
- digitalna kamera spletna
- kamera svetlobno pero
- grafična tablica
- igralna palica ali plošček
- magnetni čitalec (POS terminal, bankomat..)
- čitalec luknjanih kartic (ali traku)
- optični bralnik (skener)

Tipkovnica- vsaka tipka je stikalo. Ko pritisneš na tipko, se njeno stikalo sklaene in elektronsko vezje odda električni signal, ki ga računalnik razume. Za vsak znak odda drugačen signal.

Poznamo:

- ❖ alfanumerične tipke (črke, številke in drugi znaki)
- ❖ smerne tipke-z njimi se premikamo po zaslonu
- ❖ številske tipke-za vpis števil
- ❖ funkcijske tipke (za hiter vnos nekaterih ukazov)

Miška – z njo pokažemo računalniku kaj naj stori.

Mikrofon-z njim v računalnik vnesemo zvok, ki se preoblikuje v električno nihanje. Tega pa posebno elektronsko vezje spremeni v zaporedje ničel in enic, ki jih kot zvok razume le računalnik.

Fotoaparati- pri digitalnem fotoaparatu, ki ga uporabljamo kot vhodno enoto računalnika, je namesto filma v aparatu več optičnih tipal, ki so občutljiva na svetlobo. Ko se zaslonka odpre, pade svetloba na ta tipala. Vsako tipalo zazna jakost svetlobe, iz tega podatka posebna elektronika ugotovi, kakšne barve je svetloba in pošlje računalniku ustrezen signal. Rdeča barva predstavi npr. z nizom 110000.

Igralna palica (joystick) se uporablja za igranje iger. V knjižnici, trgovinah se npr uporablja elektronski čitalec (POS) za branje črtnih kod.

2.1.2. IZHODNE ENOTE

Naloga izhodnih enot oz. naprav je, da informacijo predstavijo v človeku razumljivi obliki ali jo shranijo za kasnejšo uporabo. Izhodne naprave nam posredujejo podatke iz računalnika. Vsako izhodno napravo priključimo s kabli v vtičnice, zato ima vsaka naprava drugačno obliko vtičnice, da se ne bi zmotili pri priključitvi. V sedanjem času se skoraj vse naprave priključujejo na USB priključek.

Izhodne naprave so:

- računalniški zaslon (monitor)-barvni ali enobarvni, LCD (Liquid Crystal Display) ali CRT (Catode Ray Tube)
- tiskalnik
- risalnik
- zvočniki

Monitor (zaslon) je izhodna naprava, ki omogoča prikazovanje mirnih ali gibajočih slik, ki jih obdela grafična kartica. Velikost zaslonov se meri v inčih (palcih). Ločljivost zaslona je odvisna od števila uporabljenih pik (pixel-pika na računalniškem zaslonu). Manjši je pixel, večja je ločljivost. Razlikujemo barvni ali enobarvni monitor ter LCD (Liquid Crystal Display) ali CRT (Catode Ray Tube) monitor.

Tiskalnik je izhodna naprava, ki kodirane podatke iz računalnika pretvori v človeku razumljivo besedo ali sliko in jo odtisne na papir ali kakšen drug material. Lahko so barvni ali črno-beli, laserski ali brizgalnitiskalniki.

Risalnik ali v angleščini plotter, je vrsta tiskalnika, ki riše načrte, tlorise, skice delov ipd. Tisk je zelo natančen. Uporabljajo jih v arhitekturi, v geodeziji itd.

Zvočniki omogočajo ton.

2.1.3. VHODNO-IZHODNE ENOTE

Poznamo tudi vhodno-izhodne enote, ki hkrati služijo kot vhodne oziroma kot izhodne enote računalnika. Kot vhodno-izhodno enoto bi lahko šteli tudi tipkovnico, ker ima funkcije lučk npr. za caps lock (velike črke), num lock (numerična tipkovnica).

Vhodno-izhodne naprave so naslednje:

- tipkovnica z zaslonom
- ekran občutljiv na dotik
- optični čitalnik z zaslonko

Tipkovnica

Preko tipkovnice vnašamo ukaze in podatke. Razporeditev tipk na tipkovnici je največkrat odvisen od jezika, kateremu je tipkovnica prilagojena.

Alfanumerični del tipkovnice

Ta zavzema osrednji del tipkovnice. Vanj prištevamo tipke s črkami, ločili in številkami. Črke, ki jih vnačamo, so običajno male tiskane, če pa pridržimo tipko **Shift** (na desni ali levi strani tipkovnice), bomo dobili velike črke. Podoben preklon med vnašanjem malih in velikih črk omogoča tudi tipka **Caps Lock**. V spodnjem delu alfanumerične tipkovnice je nameščena velika podolgovata tipka, imenovana preslednica (**Spacebar**). Z njo vnašamo presledke med besedami. Nad tipkami s črkami najdemo vrstico tipk s številkami (1, 2, 3... 0) in različnimi znaki (! # € () + = &). Znak, ki je zapisan nad osnovnim znakom (nad tipko s številko 3 je denimo znak #), vnesemo tako, da pritisnemo tipko **Shift** in sočasno pritisnemo tipko z znakom, ki je napisan nad številko.

Številčni del tipkovnice

V številčni oziroma numerični del tipkovnice sodi skupina tipk na skrajnem desnem delu tipkovnice. Ta skupina, ki je prisotna le pri t. i. razširjenih tipkovnicah, vsebuje tipke s številkami od 0 do 9, znake za preproste matematične operacije in še nekatere druge tipke. Številčni del tipkovnice uporabljamo za poenostavljeno vnašanje števil in računskih operatorjev.

Številčni del tipkovnice lahko aktiviramo (prižgana lučka) s tipko **Num Lock**, ki se nahaja v zgornjem levem robu tega dela tipkovnice. Če jo pritisnemo (lučka ugasne), bomo spremenili pomen tipk. Nič več ne bomo mogli izpisovati števil, saj postane pomen posameznih tipk naslednji:

- tipka 1 bo nadomestila tipko **End**,
- tipke 2, 4, 6 in 8 dobijo funkcijo štirih smernih tipk,
- pomen tipk 3 in 9 pa postane tak, kot smo ga vajeni pri tipkah **PageDown** in **PageUp**,
- tipka 7 postane tipka **Home**,
- tipka za decimalno piko pa dobi funkcijo, ki je enaka tipki **Delete**.

Funkcijske in posebne tipke

Funkcijske tipke so označene z velikimi črkami **F** in pripadajočo številko: npr. **F1**, **F2**, **F3** itn. Ob pritisku na funkcijsko tipko se bo izvedla določena funkcija, ki je odvisna od programa, s katerim trenutno delamo. Tipka **F1** je pri večini programov določena za izpis navodil o uporabi (pomoč). Nekatere posebne tipke (npr. **insert**, **Home**, **Delete**, **PageUp**, **PageDn** ...) so namenjene izvajanju določenih operacij. Za razliko od funkcijskih tipk so tem tipkam običajno prirejene iste ali podobne funkcije ter operacije.

Enter

Prva in morda najpomembnejša tipka na računalniški tipkovnici je tipka Enter. Našli jo bomo na desni strani alfanumerične tipkovnice, navadno pa je označena s prelomljeno puščico, včasih tudi z napisom **Enter** ali **Return**. Kakor že samo ime pove (enter = vstop), bomo ob pritisku nanjo potrdili pravkar vneseni ukaz in ga poslali v računalnik. Po vsakem vtipkanem ukazu moramo torej pritisniti tipko **Enter**.

V programih za urejanje besedil ima tipka drugačen pomen, saj se kazalec ob pritisku nanjo premakne v nov odstavek besedila. Pomen tipke v teh programih nekoliko spominja na pomen ročice pisalnega stroja. Z njo namreč valj pisalnega stroja premaknemo na začetek nove vrslice.

Tab

Nad tipko **Caps Lock** se nahaja tipka **Tab** (tabulator), ki je navadno označena z dvema nasprotii usmerjenima puščicama. Ob pritisku nanjo se kazalec premakne za določeno razdaljo v desno, če pa uporabimo kombinacijo tipk **Tab-Shift**, se kazalec premakne za določeno razdaljo v levo. Uporabna je predvsem pri razporejanju podatkov v sezname in tabele, saj lahko z njo dosežemo, da bodo besede v stolpcih ob vsaki oblikovni spremembi vedno lepo poravnane.

Esc

Esc je okrajšava za »**escape**« (pobeg), programerji pa tipko najpogosteje uporabljajo za prekinitve izvajanja programov. Z njo torej prekličemo izvajanje nekega ukaza ali celotnega programa. V programih, pisanih za okolje Windows, lahko s tipko Esc zapremo pogovorno okno.

Alt./Alt Gr

Alternativni tipki z oznako Alt sta dve, nameščeni pa sta levo in desno od preslednice. Tipki **Alt** dopuščata vnos posebnih znakov (ASCII), ki niso prikazani na tipkovnici. Te znake vnašamo tako, da pridržimo levo tipko **Alt**, medtem pa na številčnem delu tipkovnice vtipkamo številko kode, ki jo ima zeleni znak. Za tem tipko Alt spustimo, na zaslonu pa se izpiše t. i. znak ASCII.

Če pritisnemo desno tipko **Alt Gr**, medtem pa na tipkovnici pritisnemo eno od tipk, ki imajo napisane tri znake, se nam bo na zaslonu izpisal tretji, dodatni znak.

Ctrl

Levo in desno od obeh tipk Alt bomo opazili dve tipki z napisom **Ctrl**, kar je okrajšava za »**Control**«. Tipki sami zase, podobno kot tipki Alt, nimata posebnega pomena. V kombinaciji z drugimi tipkami pa je mogoče izvesti določene operacije ali ukaze, vendar je to odvisno predvsem od programa, s katerim delamo.

Sočasno pritisnite na tri tipke: **<Ctrl><Alt><Delete>**. Kaj se zgodi? S to kombinacijo tipk izvedemo topli zagon računalnika (za kratek trenutek ugasnemo in znova zaženemo). Kombinacija ima torej zelo podoben učinek kot stikalo **RESET** (hladen zagon) na ohišju računalnika.

Backspace

Na desni strani alfanumerične tipkovnice, nad tipko **Enter**, bomo našli tipko s puščico, ki je usmerjena v levo. V angleščini se imenuje **backspace**, kar bi v prostem prevodu pomenilo »**prostor nazaj**«. Z njo izbrišemo črko ali znak, ki leži levo od kazalca. Uporabljamo jo predvsem pri brisanju napačno zapisanih ukazov, pa tudi v programih za urejanje besedil in preglednic.

Insert

Tipka **Insert** je namenjena predvsem vrivanju znakov v obstoječe besedilo. V programih za urejanje besedil poznamo dva načina vnašanja znakov: z vrivanjem (insert) ali prepisovanjem (overwrite); tipka je namenjena preklapljanju med obema načinoma. V drugih programih pa ima lahko drugačno vlogo.

Home

V tej skupini tipk bomo našli tudi tipko **Home** ('doma'), ki je namenjena premikanju po besedilu. Ob pritisku nanjo se namreč smernik premakne na začetek vrstice. Najpogosteje jo uporabljamo v programih za urejanje besedil.

PgUp in PgDn

Tipka **PgUp** (stran navzgor) leži poleg tipke **Home** in nas, kakor že samo ime pove, premakne za eno stran (višino zaslona) navzgor. S tipko **PgDn** (stran navzdol) pa premakne naše besedilo za eno stran (ali en zaslon) navzdol. Tudi ti dve tipki se pogosto uporabljata pri programih za urejanje besedil.

End

Tipko **End** uporabljamo za preskok na konec besedila ali konec vrstice.

Delete

Tipka **Delete** deluje podobno kot tipka **Backspace**, le da tipka **Delete** briše znak, ki se nahaja tik nad kazalcem ali desno od njega. Spomnimo se, tipka **Backspace** briše znak levo od kazalca.

Smerne tipke

Smerne ali kurzorske tipke so označene s puščicami, ki kažejo v levo, desno, navzdol in navzgor, omogočajo pa premikanje kazalca po zaslonu. Tako se lahko premikamo po besedilu v vseh štirih smereh.

PrintScreen

Tipko **PrintScreen** bomo našli v zgornjem desnem delu tipkovnice, desno od funkcijskih tipk. Deluje sama ali v kombinaciji s tipko **Shift**. S pritiskom na to tipko računalnik naredi sliko trenutne prikazane situacije na ekranu, kot bi slikali vsebino, ki jo prikazuje monitor.

ScrollLock

Tipko **ScrollLock** uporabljamo za prekinitev daljšega zapisa, ki se nenehno premika po zaslonu (uporabno v CMD okolju oz MS-DOS). Vendar je potrebno omeniti, da te tipke, podobno kot tipke **SysRq**, skorajda ne uporabljamo več.

Pause/Break

Tipka z napisoma **Pause** in **Break** nam ob pritisku za nedoločen čas prekine delovanje programa. Program nato spet poženemo s pritiskom na poljubno tipko. Napis **Break** pomeni v prostem prevodu '**prekini**'. V kombinaciji s tipko **Ctrl** lahko v nekaterih primerih hipoma prekinemo izvajanje določenih ukazov. Najpogosteje je ta kombinacija uporabna za prekinitev izvajanja napačno vtipkanega ukaza (Potrebno je omeniti da se slednja tipka »**Break**« na novejših računalnikih ne uporablja več in se tudi ne nahaja na tipkovnici).

2.1.4. NOTRANJE ENOTE RAČUNALNIKA

Notranji enoti, brez katerih računalnik ne bi mogel delovati, sta:

matična plošča

CPU- centralna procesna enota

Centralna procesna enota (CPU) je središče računalnika. Ko na tipkovnici pritisnemo tipko, vhodna enota pošlje podatke v obliki ničel in enic, kjer CPU opravlja nalogo, da ugotovi kaj poslani niz pomeni, kateremu pomnilniku je naslovljen, kam naj se shrani. Sestavljena je iz elektronskega vezja, ki ima več milijonov tranzistorjev, uporov, elektronskih elementov. Vsi ti elementi so izdelani na majhni ploščici. Imenujemo jih mikroprocesor.

Med delovanjem računalnika mora mikroprocesor iz pomnilnika prebrati ali vanj zapisati milijon podatkov v sekundi. Mikroprocesor pa poleg tega upravlja še množico ukazov, nadzira druge enote računalnika. Zato je zelo pomembno, da so enote, s katerimi mikroprocesor izmenjuje podatke, čim bližje druga drugi. V sodobnih računalnikih so združene na matični plošči. Povezavo med elementi v matični plošči pa imenujemo vodilo.

2.1.5. POMNILNE ENOTE RAČUNALNIKA

Je eden najpomembnejših delov računalnika. Njegova naloga je hranjenje podatkov. V pomnilniku so shranjeni ukazi in podatki od vseh aplikacij, ki se izvajajo v danem trenutku v računalniku. Torej hranijo navodila za izvajanje ukazov in podatke, ki jih pri tem računalnik potrebuje. Najpomembnejša lastnost pomnilnih enot je njihova hitrost.

Pomnilne enote so v računalniku zato, da si podatke, ki so jih pravkar pridobili preko vhodnih enot, računalnik zapomni, dokler mu ne povemo, kaj naj z njimi naredi. Spomin je vezan z dvema dejavnostima: zapis podatkov in branje podatkov. Vse podatke, ki jih računalniku posredujejo vhodne enote, računalnik najprej shrani v pomnilno enoto.

V pomnilnih enotah so shranjeni vsi podatki, ki jih mora vedeti računalnik kot npr. kako naj izvrši nek ukaz, katere podatke naj uporabi in kateri so ti podatki. Lahko bi jih poimenovali spomin računalnika. Brez pomnilnih enot računalnik ne more nareditiničesar.

Spomin računalnika je povezan z zapisom podatkov in branjem podatkov. Podatki se v računalniku zapisujejo in obdelujejo v binarni obliki. V takšni obliki je tudi rezultat. Vhodne enote pošiljajo podatke v obliki ničel in enic. Zato se vsi podatki v računalniku tako tudi zapišejo. Ko poizkuša računalnik brati podatek iz pomnilnika, mora ugotoviti ali ima zapisano ničlo ali enico. To je tudi najmanjša enota, s katero merimo velikost pomnilnika in se imenuje bit. Ker je bit zelo majhna enota, uporabljamo zlog (angleško byte), sestavljen iz osmih bitov. Večja enota je Kilobyte (ima 1024 bytov), še večja enota je Megabyte. V tak pomnilnik lahko spraviš 500 strani debelo knjigo. Še večja enota je Gigabyte. V takšen pomnilnik lahko spravimo 200m knjig.

enota	oznaka	Število zlogov
byte	B	1
kilobyte	kB	1024
megabyte	MB	1048576
gigabyte	GB	1073741824

Pomnilne enote računalnika se ločijo tudi glede hitrosti. Ene so hitrejše kot druge. Hitre pomnilne enote so trenutno še zelo drage, zato je v računalniku več različno hitrih pomnilnih enot. Da bi bilo delo čim hitreje, računalnik med svojim delom neposredno zapisuje in bere le iz najhitrejših enot, ki jih imenujemo notranji pomnilnik. Podatke iz manj hitrih enot računalnik prenese v notranji pomnilnik, nato pa jih uporabi. Te enote se imenujejo zunanji pomnilnik.

Notranje pomnilne enote

ROM (trajni pomnilnik-informacija v njem je trajno zapisana) je bralni pomnilnik iz katerega podatke beremo (jih prenašamo), ne moremo pa spreminjati podatkov v njem. Vsebuje program za nadzor osnovnih funkcij računalnika, ki poskrbijo za zagon računalnika in omogočajo operacijskem sistemu in ostali programski opremi dostop do strojne opreme in delo z njo.

RAM je pomnilnik z naključnim dostopom, v katerega lahko pišemo in beremo. Namenjen je tekočemu delu z računalnikom, zato ga imenujemo delovni pomnilnik. Uporablja se za shranjevanje ukazov (programov) in začasnih podatkov za trenutno obdelavo. Podatkov ni več v primeru, če pride do izklopa virov napajanja računalnika. Zelo je pomemben *čas dostopa* do podatkov shranjenem v pomnilniku (v sedanjih računalnikih v nanosekundah) in *čas prenosa*, ki je čas potreben za prenos podatkov. Da lahko računalnik izvrši program, ki je shranjen na pomnilniškem nosilcu (trdi disk, laserska plošča), ga mora najprej prenesti v RAM. To imenujemo *nalaganje programa (downloading)*.

Zunanje pomnilne enote

- Magnetne (tračne, diskovne, bobenske)
- Magnetne diskovne (trdi disk, disketa)
- Optične enote (CD, DVD, Blue-Ray)
- Pomnilniške kartice (USB diski, memory stick..)
- prenos podatkov,
- digitalni fotoaparti

V njih se podatki ohranijo tudi, ko računalnik ni več priključen na električno napetost.

2.2. PROGRAMSKA OPREMA

Računalniška oprema je sestavljena tako iz strojne opreme kot iz programske opreme, ki je enako pomembna za delovanje računalnika in brez katere le-ta ne bi deloval.

Računalniška programska oprema je skupni izraz za vse programe, ki se izvajajo v računalniku. Ukaze lahko računalniku posredujemo neposredno, npr. tako, da mu jih vtipkamo. Za zahtevnejše postopke uporabljamo programe. Programi so nekakšni spiski vseh ukazov določenega postopka.

Poleg programov, ki nam pomagajo pri konkretnem delu, v računalniku nenehno ali občasno teče še druga vrsta programov. To so programi, s katerimi računalnik nadzira in upravlja računalniški sistem in jim zato pravimo tudi sistemski programi.

Vsem programom, ki se izvajajo v računalniku, pravimo **programska oprema**. Zanj uporabljamo izraz **software**.

Ukaze nanizamo v program, ki je zaporedje povezanih ukazov, ki jih izvede računalnik in pri tem reši določen problem. Skupek vseh programov, ki jih uporabljamo pri delu z računalnikom je programska oprema (software). Običajno se nahaja v računalniškem pomnilniku.

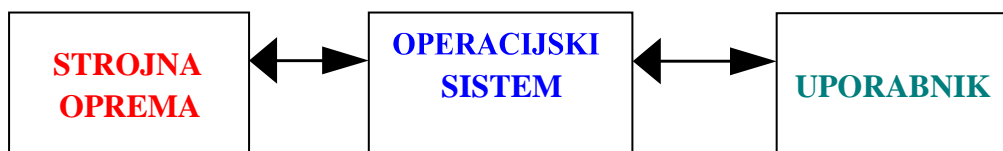
Programsko opremo delimo na dva dela:

- sistemska programska oprema
- uporabniška programska oprema

Sistemska programska oprema je skupek programov, ki nadzirajo delovanje strojne opreme in upravljajo izvajanje programov. Deli se na operacijske sisteme, razvojna orodja ter servisne ali uslužnostne programe.

Uporabniška programska oprema je tista programska oprema, ki si jo namestijo uporabniki glede na svoje potrebe.

Operacijski sistem je najpomembnejši del sistemske programske opreme, ki nadzira in upravlja delovanje računalnika. Je nekakšen vmesnik med strojno opremo in uporabnikom.



2.2.1. SISTEMSKA PROGRAMSKA OPREMA

Sistemska programska oprema je programska oprema za reševanje nekaterih standardnih računalniških problemov ter nadziranje in upravljanje delovanja računalnika. Skrbi za pravilno in čim bolj ekonomično delovanje računalniškega sistema. Najpomembnejši del sistemske programske opreme so operacijski sistem in prevajalniki.

Operacijski sistem je skupek programov, ki nadzira in usklajuje delovanje računalnika. Njegova naloga je čim bolj izkoristiti zmogljivosti računalnika.

Programsko opremo izdelujemo s pomočjo *prevajalnikov* in razvojnih orodij.

Funkcija računalnika je zbiranje (vhod), hranjenje (pomnilna enota), obdelava (centralna procesna enota, CPE) in posredovanje podatkov (izhod).

2.2.2. UPORABNIŠKA PROGRAMSKA OPREMA

Deli se na standardno in posebno programsko opremo. To opremo uporabnik uporablja za konkretna opravila kot na primer:

- urejevalnik besedila (WORD)
- preglednica (EXCEL)
- računalniške igre
- podatkovne baze
- dokumentni sistemi (za arhiv)
- grafični programi
- brskalniki,
- elektronska pošta (OUTLOOK, EXPRESS)

3. DELOVANJE RAČUNALNIKA

Danes je računalnik predvsem elektronska naprava za avtomatsko obdelavo, shranjevanje in prenos podatkov. Posredno se danes uporablja tudi za krmiljenje strojev in drugih naprav. Za svoje delovanje potrebuje računalnik tako strojno kot programsko opremo.

Z njegovo zgradbo, delovanjem in uporabo se ukvarja veda računalništvo.

Leta 1945 je ameriški matematik John von Neumann objavil delo v katerem je podrobno opisal princip delovanja računalnika.

Računalnik je skladno s tem vsak stroj, ki izpolnjuje naslednje pogoje:

1. sestavljajo ga trije osnovni deli: CPU (centralno procesna enota), glavni pomnilnik in vhodno/izhodni sistem;
2. je stroj s shranjenim programom. Program je shranjen v glavnem pomnilniku in vodi delovanje stroja;
3. CPU jemlje ukaze programa iz glavnega pomnilnika in jih izvršuje enega za drugim.

Osrednji del računalnika predstavljata obdelovalna in pomnilna enota. To sta elektronska sklopa, ki pripadata notranji zgradbi računalnika, vhodno-izhodne enote pa so naprave, ki jih priključimo od zunaj.

Obdelovalna enota je najpomembnejši del računalnika. Tukaj se izvršujejo v programu zapisani ukazi. Imenujemo jo centralna procesna enota (CPU- *Central Processor Unit*), ali procesor. Je srce računalnika in je nameščen na matični plošči računalnika.

Procesor razdelimo na dva sklopa:

Aritmetično – logična enota

Krmilna enota

Aritmetično – logična enota (ALE)

Je enota, kjer se odvijajo računske operacije. Vse računske operacije, ki jih lahko izvaja procesor, ALE hrani v elektronski obliki in jih imenujemo elementarne operacije. Te se izvajajo v celicah, imenovanih registri.

Nadzorna oz. krmilna enota

Nadzorna enota skrbi za pretok podatkov in ukazov. Vsebuje krmilno vezje in vodila. Krmilno vezje po vodilih prenaša ukaze in podatke iz pomnilnika v procesor in iz procesorja v pomnilnik.

Vodila so več žilni vodi. Tako se **biti**, ki sestavljajo podatke in ukaze (oboje so **dvojiška števila**), po vodilih prenašajo v skupinah, se pravi se jih prenaša več hkrati.

Zmogljivost procesorja označujemo po tem, koliko bitov hkrati prenaša in obdeluje procesor. *Procesorji so tako 8-bitni, 16-bitni, 32-bitni, 64-bitni.*

Ko dobi krmilna enota ukaz za operacijo, ukaže delovnemu pomnilniku, naj pošlje potrebne podatke v registre, aritmetično – logična enota pa ukaz, katero operacijo naj izvede

nad njimi. Po končani operaciji aritmetično – logična enota preda izvajanje krmilni enoti, ki poskrbi za prenos rezultatov v delovni pomnilnik in zahteva od njega nov ukaz. Procesor komunicira samo s pomnilnikom.

Izvajanje ukazov poteka v natančno odmerjenem ritmu, ki ga določa posebna, v računalnik vgrajena ure. Hitrost ure je podana s **frekvenco** – številom taktov na sekundo. Enota za merjenje frekvence je **Hz**, danes se že uporablja GHz. Hitrost procesorja je podana z enoto **mips**, kar pomeni milijon ukazov na sekundo. Procesor je tem boljši, čim več bitov obdeluje hkrati in s čim višjo frekvenco dela.

Naloga pomnilnika je skladiščenje ukazov in podatkov tekoče obdelave. Je veliko skladišče bitov. Mestu v pomnilniku, kjer je spravljen posamezen bit, pravimo *pomnilniška celica, oznaki celice pa njen naslov*.

Da je pretok podatkov med procesorjem in pomnilnikom čim hitrejši, mora imeti procesor **neposreden dostop** do vsakega bita delovnega pomnilnika. Neposreden dostop pomeni, da je procesor povezan s pomnilnikom samo z vodili (elektronskimi potmi).

Čas dostopa, je čas, ki je potreben, da pridemo do podatka, shranjenega v pomnilniku. Ta je pri današnjih pomnilnikih reda velikosti nanosekunde ($1\text{ns}=0,000000001\text{s}=10^{-9}\text{ s}$). Pomemben pa je tudi **čas prenosa**, ki je potreben za prenos podatka iz pomnilnika v procesor.

Poznamo dve vrsti pomnilnikov:

- **Trajni pomnilnik (ROM)**
- **Delovni pomnilnik (RAM)**

V bralnem pomnilniku (ROM) so zapisana navodila in podatki, ki jih računalnik potrebuje za osnovno delovanje (trajni). Gre za bralni pomnilni medij.

V delovnem pomnilniku (RAM) računalnik hrani ukaze in podatke tekoče obdelave. Ob izklopu računalnika se vsebina RAM-a izgubi. Gre za bralno zapisovalni pomnilni medij. Med delom vnašamo, brišemo ali iz njega beremo podatke.

4. RAČUNALNIŠKA OMREŽJA

Računalnike lahko povezujemo tudi v omrežja. S tem omogočimo uporabnikom lažji pretok podatkov med različnimi uporabniki, zanimiva pa je tudi mrežna uporaba določenih računalniških enot, kot je npr. tiskalnik.

Omrežja delimo na:

LAN - lokalno računalniško omrežje

WAN - javno računalniško omrežje

Lokalno omrežje LAN je omrežje, kjer so računalniki med seboj povezani z UTP kablom, lokalno v eni zgradbi. Javno omrežje pa imenujemo omrežje, kjer računalniki niso več postavljeni lokalno. Omrežje, ki ga ima banka, kamor so povezane vse poslovalnice, zato ni lokalno. Povezava med eno in drugo poslovalnico ni več tako preprosta kot v lokalnem omrežju.

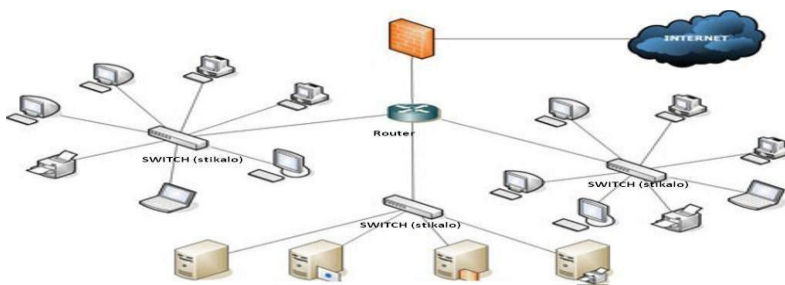
Ko govorimo o računalniških omrežjih, velikokrat naletimo tudi na **INTERNET**, **INTRANET** in **EKSTRANET**. Besede so si med seboj zelo podobne, a se po pomenu zelo razlikujejo.

Internet Internet je svetovno računalniško omrežje, ki je dostopno vsakemu uporabniku, ki si to želi. Tukaj ni mehanizma, ki bi lahko določene uporabnike izločil. Lastnik interneta ni nihče, uporabljajo ga lahko vsi.

Intranet Intranet deluje podobno kot internet, vendar v okviru ene velike korporacije.

Uporabniki, ki niso zaposleni v tej korporaciji, do tega omrežja nimajo dostopa.

Ekstranet Ekstranet je nadgradnja intraneta, ki dovoljuje zunanjim uporabnikom dostop do nekaterih informacij v podjetju.



5. POVEZAVA Z INTERNETOM

Če želimo z domačim računalnikom priti do interneta, se je vanj potrebno nekako povezati. Brez povezave to ne bo šlo. Povežemo se lahko na s pomočjo ISP (Internet Service Provider) kar prevedeno pomeni »Ponudnik Internetnih Storitve«. V Sloveniji je več takšnih ponudnikov na kabeljskih in telefonskih omrežjih, z razvojem mobilne tehnologije pa so se začeli pojavljati tudi ponudniki »Brezžičnih Internetnih Storitve«. Razlike med enimi in drugimi ponudniki se kažejo le v ceni ter v kvaliteti ponudbel. Razlika je vidna le ko primerjamo ponudnike storitev na kabeljskem omrežju in brezžične ponudnike, tu je velika razlika v ceni in hitrosti prenosa podatkov. Zato v primeru, da imate možnost prikolpa na žično omrežje, sklenete pogodbo z enim od teh ponudnikov, saj je brezžična tehnologija še bolj kot ne v povojih.

Pomen kratic:

PSTN	Public Switched Telephone Network – običajni telefonski priključek, ki se je včasih uporabljal za dostop do Interneta preko klicnega dostopa.
ISDN	Integrated Services Difital Network – digitalni telefonski priključek (prvi zametki digitalnega povezovanja v Internetno omrežje)
ADSL	Asimetrical Digital Subscriber Line – digitalni naročniški vod, namenjen samo povezavi v Internet (prvi zametki individualnega voda namenjenega izključno za pretko podatkov)
VDSL	Very-high-bit-rate Digital Subscriber Line – zelo hiter digitalni naročniški vod (standardna praksa danes za povezovanje v Internetno omrežje.)
FTTH	Fiber to the Home – optična povezava do doma (predstavlja še relativno nerazširjen način povezave, kjer pretok podatkov poteka po optičnih kabljih. Glavna prednosti takšnega načina povezovanja so ekstremno visoke hitrosti pretoka.

Za uporabnika je najpomembnejša razlika med vrstami povezav hitrost. Ta že meri v bitih na sekundo — b/s. PSTN je omogočal hitrost največ 56Kb/s, ISDN največ 128 Kb/s, pri kabelskem prenosu in ADSL prenosu se hitrosti gibljejo od 512 kb/s do 10Mb/s, VDSL dosega hitrosti od 10Mb/s do 24Mb/s, pri FTTH pa lahko dosega hitrosti tudi do 100Mb/s in več.

6. VARNOST

6.1. VAROVANJE PODATKOV, POLITIKA GESL

V računalniško odprih sistemih operiramo z veliko količino podatkov, ki pa morajo bit varovani. To pomeni, da do njih ne more dostopati vsak, pa tud tisti, ki lahko dostopajo, morajo upoštevati varnostno politiko podjetja. Vsi, ki lahko dostopajo do kaktnih koli podatkov v podjetju, morajo upoštevati tudi zakon o varovanju osebnih podatkov, če imajo opravka s takimi podatki.

Da podatki niso dostopni vsakomur, se podjetja zavarujejo z dobro politiko gesel. To pomeni, da vsaki osebi, ki lahko pride do tajnih podatkov, priredijo uporabniško ime in geslo, ki je vezano na to uporabniško ime. Vsako uporabniško ime pa ima natanano določeno, do katerih podatkov lahko dostopa.

6.2. ARHIVIRANJE PODATKOV

Zaradi varnosti je potrebno imeti podatke arhivirane. To pomeni, da jih večkrat posnamemo na poseben medij, ga shranimo na varno mesto. Tako podatkov ne izgubimo, če pride do okvare trdega diska na računalniku ali kake podobne okvare. Prav tako podatkov ne izgubimo v primeru, da nam računalnik ukradejo. Če imamo na računalniku pomembne tajne podatke, morajo biti ti podatki zaščiteni pred možnostjo zlorabe tretje osebe, npr. zaklenjeni z dostopnim geslom. Velike korporacije za arhive poskrbijo z arhiviranjem podatkov na strežnikih, pri osebni uporabi pa moramo za arhive poskrbeti sami.

6.3. RAČUNALNIŠKI VIRUSI

Viruse lahko razdelimo v tri osnovne skupine:

- Programski virusi: postanejo aktivni ob zagonu določenega programa.
- Virusi zagonskega sektorja: postanejo aktivni ob vklopu računalnika, ko se izvršijo določene procedure, ki se odčitajo z diska.
- Makro virusi: postanejo aktivni ob odprtju okuženega dokumenta.

Bolj podrobno pa lahko viruse razdelimo še na:

- Bootstrap Sektor viruses - so virusi, ki okužijo sektor, ki služi za začetno nalaganje.

Virus spremeni glavni zagonski sektor (odvisno od vrste virusa in od tipa diska). Virus zamenja obstoječo (legitimno) vsebino s svojo vsebino, originalna verzija zapisa pa se zapiše nekje drugje na disk, tako, da se ob zagonu računalnika vedno prvi aktivira virus, šele nato zagonaska procedura. Virus je aktiven, dokler se računalnik ne izključi. Posledica delovanja virusa je občutnejše počasnejše delovanje računalnika.

- Parasitic viruses - zajedalski virusi, ki okužijo "exe" in "com" datoteke. Virus postane aktiven ob zagonu programov. Deluje tako, da spremeni osnovno kodo v programu, kar povzroči

nepravilno delovanje programov.

- Multi - partite viruses - večnamenski virus ima lastnosti virusov, ki okužijo sektor za začetno nalaganje in zajedalskih virusov. Virus postane aktiven ob zagonu računalnika in ob zagonu programov (exe, com).
- Companion viruses - okužijo predvsem "exe" datoteke in kreirajo sami "com" datoteke, ki imajo isti naziv kot je "exe" datoteka. Virus postane aktiven ob zagonu "com" datotek.
- Link viruses - povezovalni virus - deluje tako, da poveže v prvi točki direktorija (mape) eno ali več izvršilnih datotek v enotno skupino, povezano z virusno kodo.
- Originalna koda skupine se shrani v neuporabljen del mape, tako, da z zagonom programa sprožimo tudi delovanje virusa.
- Macro viruses - deluje tako, da izbriše ali spremeni obstoječe makro ukaze v programu, s tem pa povzroči nepravilno delovanje posameznega programa (naprimer Winword).
- Pred delovanjem virusov se zaščitimo s programi, ki odkrivajo, odstranijo in preprečujejo okužbo z računalniškimi virusi.
- Imenujemo jih antivirusni programi (NOD32, Avast! ...).

Zaradi nastajanja vedno novih virusov antivirusni programi hitro zastarajo.

Zaščita pred virusi:

- z uporabo najnovejših verzij antivirusnih programov,
- z uporabo originalnih verzij programov,
- z obveznim preverjanjem sposojenih magnetnih medijev (disket) z antivirusnim programom,
- s preverjanjem trdega diska-ov pred uporabo računalnika z antivirusnim programom,
- itd.

6.4. ZNAKI OKUŽBE Z VIRUSI

Najpogostejši znaki nepravilnega delovanja računalnika zaradi okužbe z virusom:

- izguba podatkov na magnetnem mediju,
- samodejno delovanje tiskalnika,
- izvršilne datoteke (EXE, COM) spremenijo velikost,
- neprekinjena obdelava podatkov na trdem disku,
- samodejno izvajanje ukazov v uporabljenem programu, oziroma blokada pri izvajanju le-teh,
- disketna enota ne deluje,
- zvočni efekti,

- operacijski sistem se ne naloži,
- sporočilo o pomanjkanju "spomina",
- izbrisani "makro ukazi",
- počasno delovanje računalnika

6.5. ANTIVIRUSNI PROGRAMI

S hitrim porastom števila vedno novih virusov se je zelo težko ubraniti pred vdorom virusov v računalnik. Antivirusni programi, ki so pisani z namenom preprečevanja, odkrivanja in brisanja virusov, hitro zastarajo saj starejši ne vsebujejo informacij o novo nastalih virusih in jih tudi ne odkrijejo.

Do neke mere se tej nevšečnosti izognemo s stalnim (mesečnim) obnavljanjem antivirusnih programov. Z možnostjo uporabe in dostopa do Interneta je možno do takih programov priti brezplačno. To so sicer "polne" verzije programov s časovno omejitvijo delovanja (navadno mesec dni). Po preteku časa uporabnosti program zamenjamo z novejšim, ki vsebuje potrebne podatke o novih odkritih virusih. Poleg omenjenega načina so v prodaji računalniške revije, ki izhajajo enkrat mesečno. Reviji je priložen CD-ROM s preizkusnimi programi, na katerih se nahajajo tudi novejši antivirusni programi. Najbolj razširjena in učinkovita antivirusna (protivirusna) programa sta NOD32 in Avast!

7. OSNOVE INTERNETA

7.1. Kaj je internet?

Internet (International Network) je svetovno omrežje računalniških omrežij. Imenujemo ga tudi omrežje omrežji, saj ga sestavlja več milijonov računalniških omrežij, ki povezujejo več milijonov računalnikov s celega sveta. Internetu pravimo tudi informacijska avtocesta, saj nam omogoča hiter dostop do nepredstavljivo ogromne količine informacij.

7.2. Kaj je svetovni splet omrežij (www)?

Svetovni splet (World Wide Web) je najbolj priljubljena storitev na internetu. Nastal je leta 1989 v Evropskem laboratoriju za fiziko (CERN) v Ženevi. V svetovnem spletu lahko najdemo informacije z vseh področij človekovega življenja. Predstavljene so na spletnih straneh, ki lahko poleg besedila vsebujejo zvok, video, animacije ali druge interaktivne elemente. Na spletnih straneh se nahajajo povezave, ki prek podčrtanega besedila ali slik omogočajo prehajanje na druge podstrani in vsebine. Za pregledovanje spletnih strani potrebujemo spletni pregledovalnik ali brskalnik.

7.3. Pojmi in izrazi

Spletni pregledovalnik (brskalnik) in njegov namen

To je program, ki nam omogoča pregledovanje spletnih vsebin. Ta je lahko predstavljena v besedni, slikovni, zvočni ali animirani obliki. Danes so najbolj priljubljeni brskalniki Internet Explorer, Mozilla Firefox...

Iskalnik

To je orodje, ki nam preko podanih ključnih besed omogoča iskanje želene informacije. Med najbolj popularnimi iskalniki sta WWW.GOOGLE.COM in pa WWW.NAJDI.SI

7.4. Osnove o varnosti

Nevarnost okužbe z virusom preko interneta

Preden prenesemo neko datoteko z interneta na naš računalnik, pomislimo na to, ali datoteka morda ni okužena z računališkim virusom. Datoteke vedno prenašamo iz zaupanja vrednih strani. Izogibamo se piratskih oziroma hekerskih strani. Že sam obisk take strani pomeni nevarnost za okužbo z virusom.

Za uspešno preprečitev okužbe z virusom moramo namestiti ustrezeni protivirusni program, ki pa ga moramo vedno posodabljati s podatki o najnovejših virusih.

7.5. Možnost prevar na internetu

Prevare pri uporabi kreditne kartice

V splošnem poznamo dve vrsti prevar pri uporabi kreditne kartice na internetu:

- Prevare pri spletnih nakupih.
- Prevare pri spletnih dražbah.

Prevare pri spletnih nakupih

Pri plačevanju izdelkov v spletnih trgovinah moramo trgovcu posredovati številko svoje plačilne ali kreditne kartice. Če kupujemo pri podjetju, za katerega prvič slišimo, obstaja verjetnost, da je trgovina izmišljena in v resnici sploh ne obstaja, mi pa slepo verjamemo podatkom, ki jih je objavil prodajalec na svoji spletni strani. Kaj pa, če nasedemo in plačamo izdelek, ki ga nikoli ne dostavimo? Žal je takrat prepozno, zato je bolje prej preveriti ali gre za resno trgovino in podjetje, ki upravlja s to spletno trgovino. Običajno imajo spletne trgovci objavljene tudi podatke z naslovom in telefonsko številko. Preden se odločimo za kakršnokoli transakcijo preverimo ali trgovina obstaja in ali sploh dostavlja kupljeno blago kupcem. To lahko storimo s klicem na telefonsko številko, ki je objavljena na spletni strani.

Prevare pri spletnih dražbah

Zakaj kupujemo na spletnih dražbah? Izdelki ali storitve so pri spletnih dražbah predstavljene na tak način, da dobimo napačen vtis, da gre za ugoden nakup. Vse, kar zveni preveč ugodno, da bi bilo resnično, se kasneje izkaže za prevaro. Žal pa potem, ko smo izdelek plačali in dobili domov, le-tega ne moremo vrniti, če z njim nismo zadovoljni. Najhuje pa je, da nismo imeli možnosti tega izdelka preizkusiti. Obstaja pa tudi verjetnost, da izdelka nikoli ne dobimo.

Kako se izognemo prevaram?

- Podatke o plačilnih karticah posredujemo le prek tako imenovane varne povezave, kjer je majhna verjetnost, da bi jih kdo prestregel.
- Ne glede na to, da v statusni vrstici vidimo ikono o varnosti, le-ta ne zagotavlja varnosti transakcije.
- Številke kreditne kartice ne zaupamo komurkoli, zlasti ne prek elektronske pošte.
- Preverimo poštni naslov podjetja in ali podjetje sploh obstaja.
- Pokličemo na telefonsko številko, če po večkratnem klicanju ni odziva ali številka sploh ne obstaja potem lahko mirno pozabimo na nakup.
- Preverimo naslov e-pošte. Če je registriran pri enem od brezplačnih ponudnikov e-pošte (yahoo, hotmail, email.si, gmail), takoj prenehamo s trgovanjem. Vedeti moramo, da lahko brezplačno e-pošto registrira vsak. Uporabljajo jo predvsem tista podjetja, ki želijo prikriti svojo identiteto.
- Pozanimamo se, katero sodišče je pristojno za reševanje sporov.
- Ne nasedamo privlačnim spletnim stranem. Še tako profesionalno narejena spletna stran ne zagotavlja, da za njo stoji resnično podjetje.

8. UPORABA SPLETNEGA BRSKALNIKA

Dostop do spletnih strani

Do spletne strani dostopamo tako, da njen naslov vtipkamo v polje **Naslov** in nato pritisnemo tipko **Enter** oziroma kliknemo na gumb Pojdi.

Osnovne nastavitve brskalnika

V brskalniku lahko sami nastavimo domačo ali začetno stran, velikost pomnilnika začasne datoteke in število dni, ko se naj Shrani seznam obiskanih strani (zgodovina).

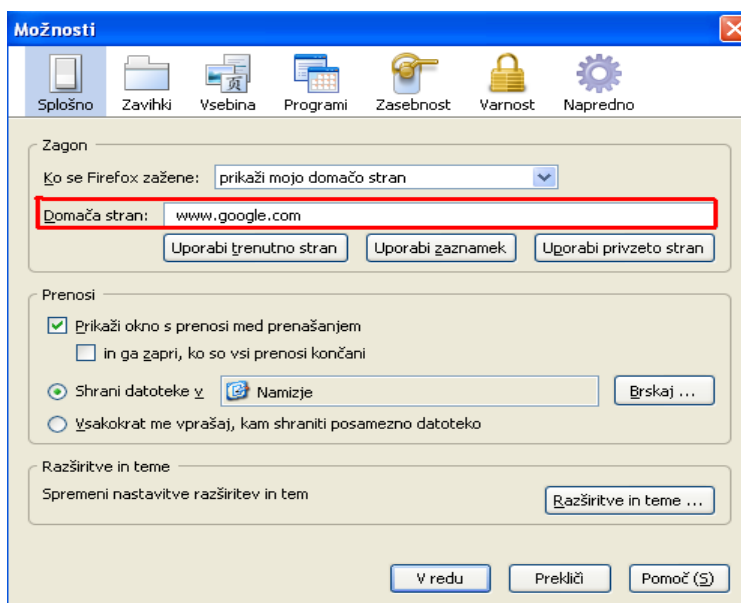
Kaj je domača ali začetna stran spletnega pregledovalnika?

To je spletna stran, ki se naloži takoj zatem, ko smo zagnali spletni pregledovalnik in se povezali z internetom.

Kako nastavimo domačo stran v spletnem pregledovalniku?

Domačo stran nastavimo takole:

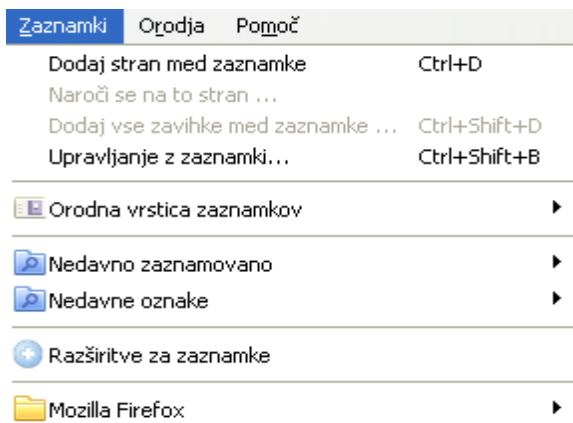
1. Zaženemo spletni pregledovalnik.
2. Uporabimo ukaz Orodja — Internetne možnosti.
3. V polju Naslov vpišemo naslov spletne strani, ki jo želimo nastaviti kot domačo stran.
4. Kliknemo na gumb Uporabi in nato V redu.



Zaznamki

Zaznamki so seznam naslovov spletnih strani, ki nam omogočajo hitrejši dostop do le-teh.

Obiskano spletno stran lahko dodamo med priljubljene strani tako, da izberemo ukaz Priljubljene /



Zaznamki — Dodaj med priljubljene / zaznamke.

Iskanje po spletu

V množici spletnih strani, le-teh je nekaj milijard, je malo verjetno, da bi sami zgolj po naključju našli uporabne podatke. Zato so razvili posebne programe, ki omogočajo iskanje podatkov na internetu. Ti programi se imenuje iskalniki ali iskalni stroji.

Uporaba iskalnikov

Izbira iskalnika

V silni poplavi iskalnikov, ki danes bolj ali manj uspešno pregledujejo splet in sestavljajo sezname strani, sta pri nas popularna zlasti dva iskalnika:

- www.najdi.si, ki išče podatke v slovenskem delu spleta in
- www.google.com, ki je največji svetovni iskalnik in išče podatke v celotnem spletu.

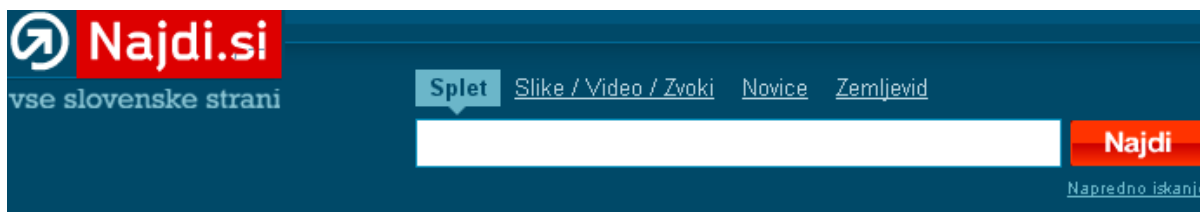
Iskalnike uporabljamo tako, da v iskalno polje vpišemo besedo, ki jo želimo poiskati.



[Oglaševalski programi](#) - [Google – vse o Googlu](#) - [Google.com in English](#)

©2009 Google

Iskalno okno iskalnika Google (www.google.com)



Iskalno okno iskalnika Najdi.si (www.najdi.si)

Iskanje določene informacije z uporabo ključnih besed

S pomočjo ključnih besed se lahko zelo približamo iskanim informacijam. Če iščemo komunalno podjetje v Kopru ni dovolj da v iskalno polje vpišemo le komunalno podjetje (17.200 zadetkov), ampak je bolje, če vpišemo komunalno podjetje Koper (584 zadetkov). To pa je že obvladljivo število strani.

9. TISKANJE

Nastavitve tiskanja spletne strani

Tiskanje celotne spletne strani

1. Izberemo ukaz Datoteka – Natisni.
2. Pri izbiri Obseg strani izberemo Vse.
3. Kliknemo na gumb Natisni.

Tiskanje določenega okvirja

1. Na spletni strani izberemo okvir, ki bi ga radi natisnili.
2. Izberemo ukaz Datoteka – Natisni.
3. Na kartici Možnosti potrdimo izbiro »Samo izbrani okvir« in kliknemo na gumb Natisni.

Tiskanje izbranega besedila

1. Na spletni strani izberemo besedilo, ki bi ga radi natisnili.
2. Izberemo ukaz Datoteka – Natisni.
3. Potrdimo izbiro »Izbor« in nato kliknemo na gumb Natisni.

Tiskanje določenega števila kopij

1. Izberemo ukaz Datoteka – Natisni.
2. V polju Število kopij določimo zeleno število kopij in nato kliknemo na gumb Natisni.

10. ELEKTRONSKA POŠTA

POJMI IN IZRAZI

Kako je sestavljen naslov e-pošte?

Naslov elektronske pošte je videti takote: miki.miska@gmail.si

Sestavljen iz elementov elementov:

NASLOVNIK: ime naslovnika ali uporabniško ime; **ZNAK @**: »afna« ločuje naslovnika od naziva poštne strežnika; **NAZIV POŠTNEGA STREŽNIKA**, pri katerem imamo poštni predal za elektronsko pošto.

VARNOST

Nezaželena oziroma nezahtevana e-pošta

SPAM, kar je izraz za nezaželeno oziroma nezahtevano e-pošto, predstavlja danes največjo nadlogo prejemnikov e-pošte. Spam zapolni poštni predal in po nepotrebnem jemlje čas za njegovo odstranjevanje. Proti neželeni pošti se borimo s programi, ki tako pošto filtrirajo oziroma jo zbrišejo.

Najpomembnejše pa je, da na tako pošto ne odgovarjamo ali kako drugače sledimo povezavam znotraj takih sporočil.

Nevarnosti zaradi odpiranja neznanega sporočila ali priloge vsebovane v neznanem sporočilu

Največja nevarnost je možnost okužbe z virusom, ki je lahko v prilogi takega sporočila. Osnovno pravilo pri uporabi elektronske pošte nam nalaga previdnost pri odpiranju sporočil, ki vsebujejo prilogo. V nobenem primeru ne odpiramo pošte, katere izvor ne poznamo, oz. ne poznamo naslovnika ali je nismo naročili.

Osnovna uporaba elektronske pošte

ODPIRANJE IN ZAPIRANJE PROGRAMA ZA DELO Z ELEKTRONSKO POŠTO

Program odpremo z ukazom Start - Programi – Outlook. Program zapremo s klikom na gumb Zapri.

ODPIRANJE PREJETEGA SPOROČIL

Poštno sporočilo odpremo tako, da dvokliknemo nanj v poštnem predalu. Več sporočil pa tako, da jih najprej izberemo in nato pritisnemo tipko Enter.

ZAPIRANJE PREJETEGA SPOROČILA

Poštno sporočilo zapremo tako, da kliknemo na gumb Zapri (v oknu sporočila desno zgoraj).

ODPIRANJE IN SHRANJEVANJE DATOTEK

Datoteko odpremo z dvoklikom po njenem imenu.

Shranjevanje pripete datoteke

1. Odpremo sporočilo, ki vsebuje prilogo. (Sporočilo ima ikono sponke).
2. V polju **Priloži** zagledamo priloge sporočila.
3. Z desno miškino tipko kliknemo na prilogo, ki jo želimo shraniti.
4. Uporabimo ukaz **Shrani kot**.
5. Določimo lokacijo in kliknemo na gumb **Shrani**.

ODGOVARJANJE NA SPOROČILO

Odgovori pošiljatelju in Odgovori vsem

1. Odpremo sporočilo na katerega želimo odgovoriti.
2. Kliknemo na gumb **Odgovori pošiljatelju**, da bi odgovorili pošiljatelju, oz. **Odgovori vsem**, če želimo odgovoriti vsem naslovom, ki jih vidimo v prejetem sporočilu.
3. V polju zadeva se pojavi oznaka **Re:** (Regards - nanašajoč se) in naslov zadeve iz prejetega sporočila.
4. Natipkamo sporočilo in ga pošljemo s klikom na gumb **Pošlji**

Posredovanje sporočila

1. Odpremo sporočilo, ki ga želimo posredovati.
2. V polje **Za** vtipkamo naslov prejemnika ali prejemnikov.
3. V polju **Zadeva** se poleg obstoječega besedila pojavi **Fw:** (Forward).
4. Kliknemo na gumb **Pošlji**.

POŠILJANJE SPOROČILA

Sestavljanje novega sporočila

Novo sporočilo izdelamo z ukazom **Datoteka – Novo – Poštno sporočilo**.

Vstavljanje poštnega naslova v polje **Za:**

Kopija in Slepa kopija

Kopijo sporočila drugemu naslovniku ali naslovnikom pošljemo tako, da v polje **Kp:** vtipkamo njegov naslov ali izberemo naslove iz imenika naslovov (adresarja).

Slepo kopijo sporočila drugemu naslovniku ali naslovnikom pošljemo tako, da v polje **Skp:** vpišemo njegov naslov ali izberemo naslove iz imenika naslovov (adresarja).

Zadeva

Naslov zadeve je zelo pomemben element elektronskega poštnega sporočila. Z njim prejemniku sporočimo, kaj je namen našega pisanja. Vpišemo ga v polje **Zadeva**

PRIPENJANJE DATOTEK

Datotečno prilogo pošljemo takole:

1. Izdelamo novo sporočilo.
2. V meniju **Vstavljanje** izberemo ukaz Datotečna priloga.
3. Poiščemo datoteko, ki jo želimo dodati
- 4. Kliknemo Priloži**
5. Pojavi se dodatno polje Priloži z imenom datoteke.

Pošiljanje sporočila več naslovnikom hkrati:

1. Kliknemo na gumb Novo sporočilo.
2. Kliknemo na gumb **Za**:
3. Prikaže se nam seznam prejemnikov.
4. Kliknemo na ime prejemnika in nato na gumb **Za**:
5. Izbrani prejemnik se pojavi v okencu Prejemniki sporočila.
6. Ponovimo izbiro, če želimo dodati novega prejemnika, oz. kliknemo na gumb **V redu**, če želimo zaključiti izbiro prejemnikov.

POZNAVANJE IN OBVLADOVANJE RAZLIČNIH VRST KOMUNICIRANJA

11. POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Primeren način komuniciranja je pomemben v vsakdanjem življenju. Poseben pomen pa ima na delovnem mestu. Brez ustreznih komunikacijskih spretnosti je težko najti zaposlitev, še težje pa jo je obdržati. To še posebej velja za menedžerje, ki pri delu toliko komunicirajo, kot le v malokaterem drugem poklicu, saj je njihov uspeh odvisen prav od dobre komunikacije. V ožjem smislu komunikacija (govorjenje, pisanje, branje, poslušanje) zajema tri četrtine njihovega delovnega časa. Če pa mislimo na komuniciranje v najširšem smislu, potem komuniciramo ves čas, saj nekomunicirati sploh ni možno.

Razen v proizvodnih podjetjih se tudi v storitveni dejavnosti, še posebej v bankah, zdravstvenih ustanovah, predvsem pa v šolah, kaže velika potreba po uspešni komunikaciji.

Vloga komunikacije v podjetju je zelo velika. Dokler se informacije neovirano izmenjujejo med posamezniki in oddelki, je delovanje podjetja usklajeno in neovirano.

Neuspešni načini komuniciranja v organizaciji pa privedejo do zmanjšane produktivnosti. Občasno je za rešitev težav potrebno prenoviti komunikacijski sistem in spodbuditi ugodnejšo komunikacijsko klimo. Od komunikacije so v veliki meri odvisni medosebni odnosi med zaposlenimi.

V organizacijah večina dejavnosti poteka na osnovni komuniciranja, ki omogoča (Možina et al., 2004):

- pridobivanje in dajanje informacij,
- izmenjavo mnenj, idej, možnih rešitev problemov,
- vzpostavljanje in vzdrževanje poslovnih in tržnih stikov,
- nabavo, prodajo, sklepanje pogodb,
- usklajevanje tržnih poslov in dejavnosti,
- začetek, razvoj, konec dela,
- reševanje tekoče in potencialne problematike,
- razvojno, izobraževalno in raziskovalno dejavnost.

V okviru poslovnega komuniciranja je posebej pomembno tržno komuniciranje, ki zajema informiranje, poučevanje, prepričevanje in vplivanje na potrošnike.

11.1 Namen poslovnega komuniciranja

Poslovno komuniciranje je sredstvo za postavljanje in doseganje ciljev organizacije. Od drugih vrst komuniciranja se **razlikuje po namenu komuniciranja**.

Namen poslovnega sporazumevanja je informirati in pridobivati koristne informacije zato, da bi vplivali na ljudi in skupine znotraj in zunaj organizacije, oziroma pridobili korist za posameznika, skupine, enote, podjetja ali organizacije. Poslovno komuniciranje se nanaša na

poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije, ki želijo doseči poslovne rezultate.

Poslovne komunikacije imajo praktičen namen: prodati izdelek, prepričati sodelavca o načinu opravljanja dela, ponuditi kupcu izdelek, udeležiti se poslovnega sestanka. Ker so cilji dokaj konkretni, lahko merimo uspešnost s stopnjo doseganja cilja.

Poslovno komuniciranje je sredstvo za sprejemanje poslovnih odločitev in reševanje

poslovnih problemov. S poslovnimi komunikacijami uresničujemo konkreten cilj in ustvarjamo vtis o sebi in organizaciji.

Poslovno komuniciranje zajema (Možina et al., 2004):

- **informiranje:** posredovanje informacij vseh vrst; s pomočjo govornice oz. napisane besede, z risbami in kretnjami sporočamo, kaj smo izvedeli, kaj predlagamo, kaj mislimo. Svojim nadrejenim sporočamo, kaj smo naredili; sodelavcem naročamo, kaj naj delajo; kupcem ponujamo svoje izdelke; pogajamo se s poslovnimi partnerji ali konkurenti; obveščamo javnost o svojih dosežkih ali načrtih;
- **posvetovanje:** skupaj z drugimi poskušamo najti nove poti in rešitve;
- **usklajevanje:** urejanje zadev, usklajevanje stališč, pogajanja;
- **vplivanje:** delovanje na druge, kar se kaže v njihovem delovanju, ravnanju in mišljenju.

V poslovnem komuniciranju v podjetju imajo najpomembnejšo vlogo menedžerji. Delež delovnega časa, ki ga porabijo za komuniciranje, je zelo velik. Mintzberg (1980) je z raziskavo prišel do podatkov, koliko časa porabijo vodje za različne načine in vsebine komuniciranja:

Tabela 2: Deleži komuniciranja v delovnem času menedžerjev

Dejavnost oz. način komuniciranja	Delež delovnega časa v odstotkih
Vodenje procesov	18
Prebiranje periodičnih novic	15
Statusne zahteve	12
Ukvarjanje s tekočimi zadevami	8
Poročila	8
Socializacija	5
Izobraževanje	5
Ukvarjanje z inovacijami	2
Reševanje konfliktov	2
Drugo	25

Vir: Mintzberg, 1980

Menedžerjevo komuniciranje se nadalje deli na: informiranje, observiranje, sprejemanje informacij, dajanje informacij in pregledovanje.

Neovirana izmenjava informacij vpliva na usklajeno in neovirano delovanje podjetja, neuspešni načini komuniciranja pa privedejo do zmanjšanja produktivnosti.

Težave rešujemo s prenovo komunikacijskega sistema ter spodbujanjem ugodnejše klime in boljših medosebnih odnosov.

Funkcije komuniciranja v organizaciji so:

- koordiniranje,
- vodenje,
- orientiranje,
- neformalne komunikacije,
- spodbujanje organizacijske kulture,
- komuniciranje z okoljem,
- razreševanje konfliktov.

Poslovna komunikacija poteka:

- **navzven** – iz organizacije v zunanja okolja (komunikacija s konkurenti, dobavitelji, odjemalci, oblastmi),
- **znotraj** – v organizaciji sami (med ravnmi organizacije, med deli organizacije).

Namen notranjega komuniciranja z zaposlenimi:

- je spodbujanje občutka pripadnosti (vključenosti, spoštovanja), povečevanje zadovoljstva pri delu, učenje in zagotavljanje boljšega dela,
- omogoča poznavanje in doseganje cilja podjetja, posredno povečanje zadovoljstva kupcev in povečanje uspešnosti podjetja.

11.2 Prednostne naloge poslovnega komuniciranja

Možina (1998) navaja, da je komuniciranje dajanje in prejemanje sporočil, oboje pa je podrejeno **vplivanju**, ki je osnovni namen poslovnega komuniciranja. S poslovno komunikacijo želimo vplivati na sodelavce in skupine v lastni organizaciji ter posameznike in skupine v drugih organizacijah, s katerimi poslujemo.

Da bi imelo poslovno komuniciranje kar največji vpliv na druge, moramo upoštevati značilnosti tistih, na katere želimo vplivati in jim prilagoditi vsebino in načine sporazumevanja. Komuniciranje je neuspešno, če ne vpliva na udeležence in pri njih ne sproži ciljnih sprememb. Udeleženci lahko spremembe zanikajo, ignorirajo, se jim upirajo ali pa si jih prilagodijo in jih sprejmejo. Možno pa je tudi, da posamezniki spremembe predvidevajo in jih vnaprej načrtujejo, kar vpliva na lažje in uspešnejše uvajanje sprememb.

Vplivanje je uspešno, če upošteva interese udeležencev, ki temeljijo na njihovih potrebah.

POSEBNOSTI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

1. Poslovno komuniciranje ima **praktičen namen**: prodati izdelek, prepričati sodelavca o načinu opravljanja dela, ponuditi izdelek kupcu;
2. **odgovarja na konkretna** vprašanja;
3. je (naj bi bilo) **prilagojeno prejemniku**;
4. je (naj bi) pripomoglo k **dobremu vtisu**;
5. je (naj bi bilo) **ekonomično**;
6. vsako poslovno komuniciranje zahteva vnaprejšnjo **pripravo** (prirejeno po Kavčič, 2004).

11.3 Cilj in strategija poslovnega komuniciranja

Poslovno komuniciranje je namenjeno doseganju zastavljenih ciljev organizacije. Zajema komuniciranje v organizacijah in med organizacijami.

Tudi cilji poslovnega komuniciranja morajo biti dobro oblikovani in skladni s pravili ustreznega postavljanja ciljev, kar v angleškem jeziku označujejo z akronimom SMART:

- S – specific (specifični – razvidno mora biti, kaj natančno mora biti narejeno),
- M – measurable (merljivi – količinsko opredeljeni),
- A – adjustable (prilagodljivi – jih prilagodimo, če jih dosežemo oz. vidimo, da so nedosegljivi),
- R – realistic (realni – jih je možno doseči),
- T – timed (časovno opredeljeni).

Strategija poslovnega komuniciranja zajema vse dejavnosti, ki prispevajo k doseganju ciljev komuniciranja:

- načine (izbrane oblike, koncepte, usmeritve (delitev dela in pristojnosti ter odgovornosti ter organiziranost delovanja),
- dejavnosti (pravila, načrtovanje, izvedba),
- sredstva (čas, udeleženci, sredstva)

Cilji in strategija komuniciranja predstavljajo politiko komuniciranja.

11.4 Vrste poslovnega komuniciranja

Osnovna delitev v poslovnem komuniciranju je delitev na pisno in ustno komuniciranje. Med pisne oblike prištevamo kratka pisna sporočila, pisma, poročila, plakate in obvestila na oglasnih deskah.

Ustno poslovno komuniciranje pa delimo na neposredno in posredno. Vrste neposrednih pogovorov so:

- konzultacije ali posvetovanja so krajši sestanki (brez razprave), v katerih sta dva udeleženca (ali več), ki želita nemudoma obravnavati kakšno vprašanje, se posvetovati ali se dogovoriti o nadaljnjem delu;
- sestanki so najpogostejša oblika interakcije večjega števila ljudi, ki zahtevajo vnaprejšnjo pripravo, premišljen sistem komuniciranja in spremljanje uresničevanja sprejetih dogovorov;
- seje so občasna srečanja skupine, ki se jih udeleži od 10 do 20 ljudi in sprejemajo pomembne odločitve (poslovodni delavci se odločajo glede poslovanja podjetja);
- konference in shodi so srečanja večjega števila strokovnjakov za posamezno področje poslovanja; obseg je odvisen od teme ter števila in strokovne ravni udeležencev;
- simpoziji so množična srečanja, na katerih pripadniki posameznih strokovnih področij ali poslovneži pridobivajo nova znanja, izmenjujejo izkušnje in mnenja;
- kongresi so najbolj množična srečanja, ki imajo poudarjen družbeni pomen, saj se prirejajo za utrjevanje ugleda posamezne stroke ali ob jubilejih.

Vrste posrednih pogovorov so:

- telefonski pogovor,
- radijska konferenca ali srečanje je pogovor dveh ali več ljudi, ki ga prenaša radio, pogovor pa povezuje novinar oz. voditelj,
 - televizijska konferenca je pogovor med dvema udeležencema ali več ljudmi, ki ga prenaša televizija.

Obstaja še več delitev: interno, notranje (sestaneke s sodelavci) oz. eksterno, zunanje (pogovor s stranko), besedno (elektronsko sporočilo) oz. nebesedno (stisk roke ob sklenitvi posla ali pozdravu poslovnih partnerjev), pisno (vabilo na otvoritev nove proizvodne hale) oz. ustno (telefonski klic za urejanje reklamacije) ...

11.5 Uspešnost poslovnega komuniciranja

Uspešnost poslovne komunikacije se meri s **stopnjo doseganja ciljev** (Možina et al., 2004).

Zanima nas, v kakšni meri so delavci osvojili nova posredovana znanja in jih uporabili pri delu oz. kolikšna je prepoznavnost našega izdelka na trgu, ne pa koliko izobraževanj smo pripravili oz. koliko promocijskih predstavitev smo organizirali. Merilo uspešnosti je dosežen cilj, opravljena naloga, ne pa obsežna komunikacijska dejavnost.

Neuspešno je poslovno komuniciranje, ki je samo sebi namen in je neusklajeno z drugimi dejavnostmi organizacije (s pogajanjem pridobimo kupca z velikim naročilom, v podjetju pa se že dela z maksimalno zmogljivostjo ali pa je ravno čas kolektivnih dopustov)

11.6 Učinkovitost poslovnega komuniciranja

Komuniciranje je učinkovito, če daje nekaj več izidov in rezultatov, kot je porabljenih sredstev organizacije oz. zastavljene cilje dosega ob čim manjši porabi sredstev. Izidi komunikacije so večja informiranost, sprememba stališč, poročilo, sestavljeno v krajšem času z manj stroški, manjša poraba časa za komuniciranje v skupini, večja prepričljivost sporočil, več odzivov pri prejemnikih sporočil ...

Učinkovitost lahko presojamo na osnovi (Možina et al., 2004):

- **ekonomičnosti** (pokaže skupne stroške organizacije za opravljeno komuniciranje),
- **produktivnosti** (pove, kolikšne izide je dala vsaka sestavina oz. udeleženec komuniciranja).

11.7 Ovire učinkovite komunikacije

Green (1991) opozarja, da se moramo pri komuniciranju sprijazniti s tem, da se pomen naših besed izraža v **odgovoru** sogovornika in ne v tem, kar mislimo, ko jih izražamo. Zavedati se je potrebno, da naše besede vzbudijo v drugih drugačne predstave, čustvene povezave in pomene od naših.

Ovire so vsi dejavniki, ki zmanjšajo natančnost prenosa sporočila, preprečijo sprejem, povzročijo napačno razumevanje.

Ovire lahko delimo na tehnološko pogojene in pogojene s človeškim faktorjem (Kavčič, 2004).

Med tehnološko pogojene ovire prištevamo motnje in šume, ki nastanejo z uporabo komunikacijske tehnologije.

Med ovire, ki so pogojene s človeškim faktorjem, štejemo:

- sociokulturne: skupinsko enoumje, konfliktno vrednote in prepričanja, stereotipi in etnocentrizem, jezik in žargon,
- psihološke – izhajajo iz stališč, prepričanj, vrednot, predpostavk in stereotipov ter vplivajo na proces kodiranja in dekodiranja sporočil: omejena racionalnost, selektivna percepcija, pomanjkljiv spomin, pomanjkljivo poslušanje, vpliv čustev,
- organizacijske: informacijska preobremenjenost, tekmovanje sporočil, popačenje sporočil, konflikt sporočil, komunikacijska klima, strukturalni problemi.

Učinkovito poslovno komunikacijo otežujejo organizacijske in individualne ovire (Berlogar, 1999).

Organizacijske ovire so:

- struktura (komunikacija je otežena, kadar sta sogovorca v neenakopravnem položaju, ko je eden v nadrejeni, drugi pa v podrejeni vlogi; če je v organizaciji veliko vodstvenih ravni oz. je pošiljatelj zelo oddaljen od prejemnika),
- specializacija (uporaba žargona in okrajšav),
- različnost ciljev (vodstvo/zaposleni),
- statusni odnosi (status oz. socialni položaj posameznika – običajno vodje – pomeni privilegije, hkrati pa tudi izoliranje, zmanjšan obseg in vrsta informacij, ki pridejo donjega).

Individualne ovire so:

- nasprotujoče si predpostavke (npr. razumevanje časovne opredelitve besede takoj),
- semantika (besedi pripišemo različen pomen, pa se tega ne zavedamo – npr. partner),
- čustva (občutki, ki vplivajo na kodiranje, so lahko prejemniku razvidni ali ne),
- komunikacijske spretnosti (individualne razlike zaradi kulture, izobrazbe, osebnostnih značilnosti, smisla za čas).

Ovire lahko delimo tudi na:

- ovire v procesu zaznavanja,
- mehanične ovire (fizični distraktorji),
- kulturne.

Ovire v procesu zaznavanja

Na zaznavanje vplivajo:

- znanje, izkušnje in predpostavke (vidiš tisto, kar verjameš),
- motivi in potrebe,
- prvi vtis,
- halo efekt,
- stereotipi,
- težnja po približevanju realnosti lastnim predstavam (samouresničujoče se prerokbe oz. Pigmalionovefekt),
- sodbe o vzrokih vedenja (pozitivno – notranji, negativno zunanji vzrok

Uspešno komunikacijo ovirajo tudi:

- neugodna psihična in fizična stanja posameznikov (utrujenost, bolezen, nelagodje, stres, depresija, napetost),
- neuskklajena besedna in nebesedna sporočila (z besedami govorimo eno, z dejanji drugo),
- nedostopnost do določenih informacij (nadrejeni ni seznanjen s pomembnim dejstvom),
- odsotnost povratnih informacij (ne dobimo ali pa nočemo sprejeti sporočila, kako nas drugi razumejo),
- slabo poslušanje,
- strah pred odkrito komunikacijo (ne upamo povedati svojega mnenja, občutkov),
- izzivalne besede, fraze (izzovejo jezo – »Reva si, ali lahko narediš kaj prav!«, »Neumnež« ...),
- nekatere vsebine (teme, o katerih se ne želimo pogovarjati),
- nekatere situacije (srečanje z neko osebo, razgovor ob sprejemu na delovno mesto).

Premagovanje komunikacijskih ovir

Osnovi za premagovanje ovir sta:

- zavedanje o njihovem obstoju in nevarnostih,
- pripravljenost za žrtvovanje potrebnega časa in truda.

Načini premagovanja:

- uravnavanje pretoka informacij (menedžerji so običajno obremenjeni s preveliko količino informacij, čemur se lahko izognejo, če jih podrejeni obveščajo le o tistem, kar je neobičajno, odstopa od pričakovanega in pomeni izjemo, oz. če jim poročila in druge informacije posredujejo v zgoščeni obliki),
- spodbujanje povratnih informacij (preverimo pravilnost razumevanja, kako so nas sogovorniki razumeli),
- redundantna sporočila (sporočilno bogata, posredovana na več različnih načinov, ponavljajoča se),
- uporaba preprostega jezika (malo tujk in strokovnih izrazov, kratki stavki),
- aktivno poslušanje,
- zadrževanje negativnih čustev in vzdrževanje zaupnega ozračja,
- uporaba neverbalnih znakov, besede, podkrepljene z dejanji, usklajena besedna in nebesedna komunikacija,
- spoznavanje zornega kota sogovornika,
- izbor primerne komunikacijskega kanala,
- uporaba neformalnih komunikacijskih poti (možnost za pravočasno posredovanje pomembnih, točnih, smiselnih informacij).

11.8 Etika komuniciranja

Etika je veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem in oblikuje norme za odločanje in ravnanja skladno s temi načeli. Predstavlja filozofijo ravnanja in zadeva vsa področja človekovega delovanja, vključno s poslovnim komuniciranjem. Morala je ožji pojem in obsega pravila oz. navodila, ki nam omogočajo takšno ravnanje, ki je skladno z našimi etičnimi načeli.

Vprašanja, ki si jih pogosto zastavljamo: ali naj zamolčim informacijo, ki jo bi nekdo najbrž potreboval, ali naj nekoga pohvalim, če si tega ni zaslužil, ali naj zamolčim napako, ki sem jo naredil ..., zahtevamo odločitve, ki se nanašajo na to, kaj je prav in kaj narobe, vse to pa se nanaša na etiko.

Etika in morala sta nujni na vseh področjih našega življenja, tudi v poslovnem svetu. Na tržišču ne moreš biti uspešen, če deluješ bolj ali manj nemoralno, saj sta v poslovnih razmerjih zaupanje in poštenje osnovni vrline (Možina, 1998).

»Poslovna **etika** govori o tem, kako naj ljudje v poslovnem svetu ravnaajo, kadar se znajdejo na razpotju med različnimi vrednotami. To velja za etiko nasploh, pa tudi za **poslovno** etiko in etiko poslovnega komuniciranja« (http://sl.wikipedia.org/wiki/Poslovna_etika, 1. 6. 2009).

Etika komuniciranja zajema principe, ki nas vodijo pri presoji dobrega in slabega, pravilnega in napačnega, in ne samo ekonomsko učinkovitega in uspešnega.

Komuniciranje je etično, če omogoča posamezniku vse ustrezne informacije, potrebne za presojanje in ustrezno izbiro ter odločitve, če odraža spoštovanje vsakega posameznika in omogoča razvoj vseh njegovih sposobnosti.

Neetično je komuniciranje, ki z lažmi in prevarami ter prikrivanjem informacij onemogoča posamezniku ustrezno izbiro in odločanje (Berlogar, 1999).

Na etičnost poslovnega komuniciranja vplivajo individualni vrednostni sistemi, vrednostni sistemi podjetja, standardi dejavnosti in poklica. Pomembno pa na pojmovanje etičnosti vplivata tudi kultura oz. civilizacija.

Vsaka organizacija pomeni ljudi, ki so v njej zaposleni, in tudi etiko organizacije pogojuje in oblikuje etika posameznikov. Etika je potrebna vsem udeležencem poslovnega komuniciranja. Podjetje ne more biti uspešno, če ne upošteva etičnih načel, saj sta poštenje in zaupanje v poslovnih stikih osnovni vrednoti, ki jih partnerji cenijo (<http://www.gzs.si/pripone/11691>, 1. 6. 2009).

Morala menedžmenta zajema pravila za odločanje in ravnanje menedžmenta v skladu z etiko. Odločanje poteka na treh ravneh.

Rutinsko odločanje je najenostavnejše, saj so rešitve jasne, poznane in nedvoumne. Etičnosti odločitve ni potrebno vedno znova tehtati, saj se zaradi ponavljajočih podobnih okoliščin oblikujejo moralna pravila, ki so vzorci za etične odločitve v posameznih zadevah.

Analitično odločanje se pojavi pri zahtevnejših pravilih in vključuje tveganje. Problem in rešitve so nekoliko novi, nejasni, dvoumni. Pri teh odločitvah je smiselno upoštevati splošna vodila za etično odločanje (natančneje so opredeljena v Možina et al., 2004).

Intuitivno odločanje uporabimo, ko ne poznamo vseh možnosti in njihovih prednosti ter slabosti, nimamo dovolj časa ali zmožnosti za natančnejšo analizo in se moramo odločiti glede

na svoje vrednote, izkušnje in podzavest. Problem in rešitve so nepoznane, nejasne, dvoumne, potrebne so nove ideje za reševanje; osebe, ki se odločajo, se pogosto oprejo na intuicijo.

V poslovnem svetu je precej odločitev, ko je potrebno ravnati po občutku, najpogosteje odločitve na tej ravni sprejemajo menedžerji. Kvaliteta intuitivnega odločanja je odvisna od stopnje moralnega in etičnega razvoja posameznika.

Človekov etični razvoj poteka v več fazah. Kohlberg (v: Lamovec, 1994) je raziskoval moralni razvoj človeka in ugotovil, da obstajajo tri osnovne ravni.

V najzgodnejši fazi, imenovani **predkonvencionalna**, ko posameznik še nima razvitega zavedanja o drugih in njihovih potrebah, je pravilno ravnanje pogojeno s principom izogibanja kazni in približevanja nagradi. Na prehodu v naslednjo fazo se posameznik postopoma zaveda drugih in njihovih potreb, pravilno pa ravna, da bi dobil, kar rabi.

Koncept etike zajema koncepta **koristnosti** (egoistična in utilitaristična) in **neškodljivosti** oz. **dolžnosti** (etika človeških pravic in etika pravičnosti).

Egoistična etika izhaja iz predpostavke, da je prav vse, kar koristi posamezniku ali podjetju, vsak skrbi le za lasten interes, utilitaristična pa kot merilo ustreznosti jemlje večino – prav je tisto, kar prinaša največ koristi največjemu številu zaposlenih v organizaciji.

Koncept neškodljivosti oz. dolžnosti zajema etiko človeških pravic, ki kot etično ocenjuje odločitve, ki nikomur ne krši osnovnih človeških pravic (to je sprejel OZN – prepoveduje razlikovanje zaradi rase, barve kože, spola, vere, političnega prepričanja, narodnega in socialnega izvora) in etiko pravičnosti, ki za etično odločitev označuje tisto, kar nikomur ne povzroča krivice (vsi imajo enake pravice in dolžnosti).

Avtorji, ki se dotikajo problema etike komuniciranja, obravnavajo naslednje teme:

- problem žvižgačev (etičnih upornikov) – zaposlenih v podjetju, ki javno opozarjajo na nepravilnosti v podjetju (razkrivajo nezakonita ali nepravilna dejanja podjetja, v katerem delajo),
- vprašanje neetičnega oglaševanja,
- pogajanja, odnose z javnostmi, zbiranje in skrivanje informacij, zavajanje konkurence in zakonitosti.

V prihodnosti lahko pričakujemo presojo etičnosti rabe (zlorabe) informacijske tehnologije. Danes

je pomemben del etičnega delovanja podjetja družbena odgovornost.

Družbeno odgovorno podjetništvo pomeni, da podjetje poleg skrbi za zaposlene veliko pozornosti namenja tudi zadovoljevanju potreb potrošnikov, dobaviteljev in se povezuje s skupnostjo, kjer delujejo, ali pa so dejavna na področju varovanja okolja, saj vedo, da to koristi vsem udeleženi (http://sl.wikipedia.org/wiki/Poslovna_etika, 1. 6. 2009).

»Z uresničevanjem svoje družbene odgovornosti si podjetje izboljšuje dobro ime, pridobiva strateško dolgoročno prednost pred tekmeci ter povečuje moralo in zaupanje zaposlenih. Mnoga uspešna slovenska podjetja se svoje odgovorne vloge v družbi zavedajo in jo v praksi tudi uresničujejo« (<http://www.gzs.si/pripone/11691>, 1. 6. 2009).

Veliko podjetij ima sprejet kodeks poslovne etike. Najpogosteje zajemajo poleg drugih vsebin naslednje teme, ki so del poslovnega komuniciranja:

- vrednote, filozofijo in poslanstvo organizacije,
- definicije posameznih načel skupaj z vedenjskimi opisi primernih ravnanj,
- ključne javnosti organizacije,
- ravnanje z zaupnimi informacijami, notranjimi informacijami,
- poslovna darila,
- razkrivanja relevantnih poslovnih informacij (načini, terminski okvirji),
- verodostojnost poslovnih listin in točnost dokumentiranih podatkov,
- zahtevane kompetence vodij,
- medosebne odnose na delovnem mestu (šikaniranje, mobing),
- načine poročanja o stopnji uresničevanja etičnih načel v praksi,
- usmeritve, kje je možno izvedeti več (telefon, intranet, priročnik za zaposlene, službe).

12. BESEDNO IN NEBESEDNO KOMUNICIRANJE V POSLOVNEM OKOLJU

12.1 BESEDNO KOMUNICIRANJE

Pri besednem komuniciranju uporabljamo za prenos sporočil besede, ki so sestavni del jezika. Komuniciranje z uporabo jezika je značilno samo za ljudi in je prisotno v vseh kulturah. Z besedami izrazimo naše misli in jih v tej obliki posredujemo drugim.

Dejstvo je, da razmišljamo hitreje, kot govorimo, zato govor ne more slediti hitrosti misli. V pogovoru del svojih misli ponavadi posplošimo, spremenimo in izpustimo. Jasnost izražanja je bistvenega pomena za uspešno komuniciranje. Zavedati se moramo, da pomen besed ni vedno enoznačen. Ena beseda ima lahko več različnih pomenov (npr. beseda cvek), prav tako imajo različne besede lahko enak pomen (npr. luna in mesec). Zato lahko tudi pri besednem komuniciranju prihaja do nesporazumov zaradi posploševanja in različnega pomena, ki ga ima beseda za posameznika.

Besedno komuniciranje je lahko govorno ali pisno.

Govorno komuniciramo neposredno ali preko telefona. Zajema neformalne in formalne pogovore med posameznikoma ali v skupini, nagovore, predavanja, predstavitev ipd. *Prednosti* govornega sporočila so naslednje: je hitro, dobimo takojšnjo povratno informacijo, opazujemo lahko nebesedno govorico, večja zasebnost. *Slabosti* so: ni dokumentirano, zato je manjša dokazna vrednost, ker si ne moremo vzeti časa in popravljati sporočila, je zato manjša natančnost sporočanja.

Pri **pisnem** komuniciranju uporabljamo za prenos besed pisavo, simbole, risbe in poteka prek pisem, časopisov, oglasnih desk ter elektronskih sredstev (npr. internet). *Prednosti* so: dokumentiranost, jasnost, nazornost sporočila, dodelanost sporočila. *Slabosti* so: je počasnejše, ne vključuje nebesednih sporočil, ni takojšnje povratne informacije, ne moremo preveriti pravilne razumljenosti sporočila.

12.2 NEBESEDNO KOMUNICIRANJE

Nebesedno komuniciranje pomeni komuniciranje z nebesednimi sredstvi, kot so naša mimika, geste, gibanje v prostoru, zavzemanje različnih položajev v njem (proksemika), dotik, vonj in zvočna podoba govora. Je prva oblika komuniciranja in je stara toliko kot človeštvo. Pri sprejemanju nebesednih sporočil uporabljamo več zaznavnih načinov (vid, sluh, tip, vonj), zato je sporočanje bolj učinkovito.

V kombinaciji z besedno komunikacijo jo nebesedna lahko dopolnjuje ali pa je z njo v neskladju. Lažje kontroliramo besede kot nebesedne izraze. Nebesedno izražanje je lahko delno naučeno, vendar določeni izrazi niso pod našo zavestno kontrolo.

Pri poslovnem komuniciranju le na videz prevladuje besedno komuniciranje. Po raziskavah ima nebesedni način komuniciranja večji pomen. Vtis, ki ga naredimo, je v največji meri določen z govorico telesa (55 %), nato z zvokom govora (38 %) in šele nato z neposrednim pomenom besed (7 %). Racionalni delež je tako 7 %, emocionalni pa 93 %.



Kovačev (1997) opredeljuje tri temeljne značilnosti nebesedne komunikacije:

Termin neverbalna komunikacija se najpogosteje nanaša na komunikacijo med osebami, ki so neposredno navzoče druga ob drugi. Takšna komunikacija je mogoča le ob neposrednem soočenju oseb, ki se lahko direktno odzivajo na sogovornikova dejanja in s svojim odgovorom vplivajo nanj.

Komunikacijske vrednosti vedenja ni mogoče nadomestiti z drugimi, pretežno nebesednimi komunikacijskimi sredstvi.

Nebesedna komunikacija vsebuje predvsem sporočila, ki jih ni mogoče neposredno formulirati, ampak o njih sklepamo na osnovi dejanj posameznika.

Nebesedni izrazi imajo veliko sporočilno vrednost, vendar moramo biti pri njihovi interpretaciji previdni, kajti njihov pomen si lahko razložimo povsem napačno.

12.2.1 Govorica telesa

Govorica telesa vključuje mimiko (izraze obraza, oči), gestikulacijo (kretnje rok, nog, glave), proksemiko (položaj in gibanje v prostoru), vonj in dotik.

Mimika so izrazi obraza, preko katerih izražamo svoja čustva, stališča. Nekatere izraze lahko kontroliramo, drugih ne. Obraz se deli na posamezne dele, ki imajo svojstven izrazni pomen:

- *področje čela in obrvi* (nagubano čelo lahko pomeni koncentracijo, dvignjene obrvi osuplost),
- *področje oči* (oči imajo v komunikaciji velik pomen; očesni stik, trajanje pogleda, širjenje in ožetje zenic, utripanje vek, očesni premiki),
- *področje okrog ust* (odprta usta lahko pomenijo presenečenje, stisnjena jezo, navzgor obrnjeni ustni koticiki veselje, navzdol pa žalost).

S sogovorniki nenehno navezujemo stik s pogledom, z njim ohranjamo pozornost ali damo vedeti, da nas pogovor ne zanima. V paru ali manjši skupini zadržimo pogled na posamezniku od 5 do 15 sekund, v veliki skupini od 4 do 5 sekund. Poznamo več vrst pogledov.

Poslovni pogled: na čelu sogovornika si zamislimo trikotnik in ko upremo pogled na to področje, vzbujamo resnost in sogovornik dobi vtis, da so naši nameni zares poslovni.

Družabni pogled: kadar pogled zdrsne pod sogovornikove oči, zavlada bolj družabno vzdušje. Oči se uprejo v trikotnik, ki tokrat obsega področje med očmi in usti.

Intimni pogled: pogled se upre v področje, ki obsega oči, brado in druge dele telesa. Ženske in moški na ta način odkrivajo naklonjenost drug do drugega.

Primeri:

pogled v oči – odkritost, samozavest
pogled navzdol – nezanimanje, ponižnost
dviganje obrvi – nejevernost, začudenje
mežikanje – nervoza, pritrjevanje

stisnjene ustnice, brada potisnjena naprej – upornost
dvignjen en kotiček ust – cinizem, ošabnost
spodnja ustnica med zobmi – podrejenost, sramežljivost

Gestikulacija so kretnje rok, nog, dlani, prstov, ramen, glave. Lahko nastopajo za ponazoritev povedanega, namesto besed ali kot prilagojevalci. Nekatere gibe naredimo zavestno, druge nezavedno. Človek oddaja s svojimi dlanmi eno najbolj opaženih in najmočnejših sporočil. Kdor moč dlani pravilno uporablja, si z njo poveča tudi sposobnost nemega ukazovanja drugim.

Primeri:

iztegnjen kazalec – poučevanje
na prsih prekrizane roke – čakanje ali odklanjanje
dvignjene rame – strah
pri sedenju prekrizane noge – zadržanost

Proksemika vključuje položaj in gibanje ljudi v prostoru. Ljudje si označujemo bližnji prostor, ki ga štejemo za svojega. Prav tako je pomemben medosebni prostor, ki pomeni fizično razdaljo med posamezniki pri komuniciranju. Drža telesa naj bi odsevala naša notranja stanja, prav tako način hoje in sedenja.

Primeri:

toga drža – napetost, odklanjanje
polaganje celih stopal na tla pri hoji – moč in odločnost
sedenje na robu sedeža – pripravljenost na odhod
sedenje na sprednjem robu stola – odklanjanje, pripravljenost na odhod

Tabela 14: Vrste medosebnega prostora

RAZDALJA	MEDOSEBNI PROSTOR	ZNAČILNOSTI
0–0,5 m	Intimni prostor	<ul style="list-style-type: none">lahko se dotikamo, zaznavamo vonj in telesno temperaturorezerviran je za ljudi, s katerimi smo v intimnih odnosih
0,5–1,2 m	Osebni prostor	<ul style="list-style-type: none">lahko se vidimo in dotikamo, vendar odnos ni intimenrezerviran je za ljudi, s katerimi smo v prijateljskih odnosih
1,2–4 m	Socialni prostor	<ul style="list-style-type: none">lahko se vidimo in slišimo, dotikanje ni možnov tem prostoru komuniciramo praviloma z manj znanimi ljudmi
4 m in več	Javni prostor	<ul style="list-style-type: none">komuniciranje je praviloma bolj neosebnov tem prostoru komuniciramo praviloma z neznanimi ljudmi

Vir: Možina et al., 2004

Vonj je sicer pri človeku manj pomembno čutilo, pa vendar ga zavestno in nezavedno zaznavamo. Vsak človek ima svoj značilen vonj. Po nekaterih raziskavah ima vonj pomembno vlogo v nebesedni komunikaciji, saj naj bi določal tudi medsebojno privlačnost.

Dotik je v naši kulturi eno od sredstev izražanja. Poznamo širok spekter dotikov, od božanja in objemanja, do rokovanja in celo udarcev. Vsak dotik ima svoj pomen in določeno sporočilno vrednost.

Dotik je dejavnost, pri kateri nekaj zaznavamo z deli telesa. Pri fizičnih ali mehaničnih spremembah začutimo pri nas emocionalne spremembe. Dotik je lahko prijeten in zaželen, lahko pa ga drugi zaznava kot agresivnost, poseganje v našo osebnost ipd.

12.2.2 Govor

Glas pomeni zvočno podobo govora, ki prav tako sodi na področje nebesednega komuniciranja. Zvočna podoba govora zajema več komponent, med drugim višino in ton glasu, glasnost, hitrost in ritem govorjenja ter poudarke. Vsak človek ima specifično kombinacijo teh elementov, ki je značilna zanj. Z zvočno podobo govora naredimo določen vtis na ljudi, ki nas poslušajo.

Glas **daje dodaten pomen vsebini, ki jo verbalno izražamo**. Izdaja pa tudi naša čustva in razpoloženje, energetski naboj, zdravstveno stanje, tremo ipd. Njegova barva, naglas, poudarki lahko razkrivajo sogovornikovo (ne)zanimanje za naše sporočilo, odnos do vsebine pogovora in odnos do sogovornika, samozavest ali negotovost.

Glasu ne moremo v celoti kontrolirati in s svojimi **38 % sporočilnosti** v neposredni komunikaciji razkriva naše razpoloženje. Lahko ga prilagajamo, utišamo, prilagodimo ritem, poudarke, naglase, način govora situacijam in vsebini sporočila.

Pri iskreni komunikaciji je pomembno, da začutimo in poznamo pomen besed, ki jih izrekamo.

Pri telefoniranju se moramo še posebej potruditi, da ne govorimo enolično, ampak živahno, ne preglasno, ne z monotonim glasom, ker ne pomirja, ampak je moteč in iritira sogovornika, v manjši meri lahko tudi gestikuliramo in se smehljamo, saj glas v tem primeru zveni veliko toplejše.

Človek spregovori povprečno 30.000 besed na dan. To je veliko, vendar pretežni del teh besed odpade na besede pozdravov, spoštovanja, izraze upoštevanja drugih, vljudnostnih fraz. To pa so tiste besede, za katere pravimo, da blažijo in lepšajo odnose med ljudmi in so več kot potrebne pri medsebojnem sporazumevanju (Kneževič, 2001).

Tabela 15: Primeri značilnosti zvočne podobe govora in prevladujoči vtis

Značilnosti zvočne podobe govora:	Prevladujoč vtis:
omejeno naraščanje in padanje glasnosti	lenoba, brezbržnost
odsekan ritem, pretirani poudarki	razburjenje, neuravnovešenost
spremenljiva hitrost govorjenja	pomanjkanje samozavesti
prazen glas, nepravilno spreminjanje glasnosti	malo življenjske moči
velike spremembe glasnosti	poudarjeno čustvena naravnost
majhne spremembe glasnosti	šibko čustveno doživljanje, discipliniranost
globok doneč glas	samozavest, samodokazovanje
pazljiva in izrazita izgovorjava	zavestna in disciplinirana naravnost
neizrazito govorjenje	naravnost, nemarnost

Vir: Možina et al., 2004

12.2.3 Zunanji videz

Zunanji videz in način oblačenja sta prav tako pomembna. Poudarjata odnos posameznika do samega sebe in do ljudi, s katerimi komuniciramo. S svojim videzom oddajamo sporočila o sebi drugim ljudem in je pomemben predvsem pri prvem vtisu.

Kneževičeva (2001) pravi, da vpliv naše zunanje podobe, obnašanja in govorjenja vedno pripoveduje o našem zavedanju sebe, o našem odnosu do sebe in drugih ter do priložnosti, v katerih se nahajamo. S primernim oblačilom sporočamo svoje spoštovanje do dogodka, osebe, poklica.

K zunanjemu videzu sodijo predvsem:

- **čistoča** (osebna higiena),
- **frizura, brada, brki** (čisti in urejeni),
- **obleka** (oblačili naj bi se skladno z našo osebnostjo; pomemben je kroj oblačil, barve in njihova kombinacija; pri izbiri barv oblačil je sicer prisoten tudi vpliv mode, lahko pa ima sporočilno vrednost in kaže na naše razpoloženje in osebnostne lastnosti),
- **nakit** (zmerna uporaba nakita, ki mora predstavljati le dodatek),
- **vonj** (uporabljene dišave naj ne bi bile premočne; nakazujejo naš temperament in

nekatero druge lastnosti),

- **ličjenje** (odvisno od osebnega sloga, usklajeno z oblačili, diskretno).

Vtis, ki ga naredimo s svojo zunanostjo, ima velik vpliv na uspešnost pri našem delu. Ko sogovornika opazujemo, se naš pogled najprej ustavi na njegovem obrazu in očeh, nato pa na njegovih rokah. Vendar obraz in roke predstavljajo le 10 % človekove vidne površine, vse drugo pokrivajo lasje, obleka in obutev (Mihaljčič, 2006).

13. PISNO KOMUNICIRANJE

Pri pisnem komuniciranju so nosilci sporočila napisani znaki. Sporočila lahko posredujemo preko telekomunikacijskih naprav (teleks, telefaks) ali neposredno, preko pisem, poslanih po pošti, kurirjih, prek interneta. Poslovneži morajo tako kot ustno komuniciranje obvladati tudi pisno komuniciranje, saj je to izraz osebne kulture, izobraženosti in razgledanosti.

Kavčič (2000) je zbral nekaj prednosti in slabosti pisnega komuniciranja.

Prednosti so naslednje:

- **Dokumentarnost sporočila:** sporočilo je v obliki dokumenta, ki ga je povsem enostavno hraniti in ponovno najti, ko želimo kaj preveriti. Shranjevanje poteka po enostavnih kriterijih: po sporočevalcih, vsebini, časovnem zaporedju prispetja ipd.
- **Dokazna vrednost sporočila:** pisno sporočilo je trajnejše, zato ga je vedno znova mogoče analizirati.
- **Natančnost sporočanja:** pisno sporočilo nastaja počasneje kot izgovorjene besede. Sporočevalec lahko bolj kontrolirano sestavlja in spreminja svoje sporočilo, preden ga pošlje. Prejemnik lahko sporočilo večkrat prebere, premisli vsebino, ponovno pregleda sporočilo itd.

Pomanjkljivosti so:

- **Relativna počasnost sporočanja:** ustno komuniciranje je hitro, pri pisnem pa porabimo nekaj časa za sestavo, za prenos sporočila in za prebiranje. Čas prenosa se je v zadnjem času z razvojem tehnologije bistveno skrajšal.
- **Manjša zasebnost sporočanja:** kar si imata dve osebi povedati ustno, v veliki meri ostane samo med njima. Pri pisnem komuniciranju pa so lahko dokumenti na voljo tudi drugim, sporočilo lahko pride do napačnega prejemnika, ker ga napačno dostavijo ali je spremenil naslov ipd.
- **Manjša zanesljivost sporočanja:** pri pisnem sporočanju je zanesljivost prispetja sporočila manjša in jo je težje kontrolirati. Najbolje je, da uporabimo sredstva za kontrolo: preverimo po telefonu, pošljemo s »povratnico« ipd.

Kdaj uporabimo pisno sporočilo?

- Če takojšen odziv prejemnika ni tako pomemben.
- Če je sporočilo podrobno, kompleksno in zahtevno.
- Ko je pomemben trajen in veljaven zapis.
- Ko je sogovornikov več in so daleč narazen.
- Ko je nujno, da je napak in popačitev čim manj.

13.1 NAČRTOVANJE PISNEGA SPOROČANJA

Pri načrtovanju pisnega komuniciranja, ki je izraz in podoba kulture organizacije, je pomembno upoštevati naslednje stopnje:

- **Opredelitev smotra in ciljev**

Kakšno ravnanje prejemnikov naj izzove sporočilo?
Ali je smoter dovolj pomemben in ali je realno dosegljiv?

Poslovno pisno komuniciranje je ciljna dejavnost, ki je podrejena smotrom in ciljem organizacije. Smoter je lahko informiranost prejemnikov (dojamejo ga, vendar ni nujno, da se z njim strinjajo), prepričevanje (vplivamo na prejemnika, da bi ravnal v skladu z našimi pričakovanji), sodelovanje (zanj se odloči prejemnik).

- **Opredelitev prejemnikov**

Kdo so pomembni prejemniki? Koliko jih je? Kako se bodo bralci odzvali na sporočilo? Kakšen odnos je med vami in bralci?

Potrudimo se, da upoštevamo njihove interese, želje, pričakovanja. Poročilo mora biti njim primerno, zato smo pozorni na slog, urejenost, odnose.

- **Določitev vsebine sporočila**

Ali je osnovna tema v skladu z omejenim obsegom pisnega sporočila?
Kaj bo pritegnilo bralca?

Poslovna sporočila zajamejo kompleksne teme, vendar se poraja nevarnost, da se izgubimo v množici podatkov. Zato je zelo pomembno opredeliti osnovno temo za vsako sporočilo. Število ugotovitev, predlogo omejimo na največ pet, ker si jih toliko zapomni povprečen bralec.

- **Izbira oblike sporočila**

Preverite še enkrat, ali pisna oblika najbolj ustreza smotru.
Izberite obliko pisnega sporočila glede na vsebino in odnos z bralci: pismo, opomnik, poročilo.
Pismo in opomnik sta kratki sporočila. Poročila so bolj jasno členjena, formalizirana in daljša.

13.2 SNOVANJE PISNIH SPOROČIL

Dobro urejeno in podano sporočilo je učinkovito sporočilo. Kot pisci sporočil smo pozorni najprej na to, kaj želimo povedati, šele nato, kako bomo to povedali. Snovanje sporočila izhaja iz vsebine.

V prvi vrsti smo pozorni na temeljno misel, ki jo podpira od 3 do 5 razlogov. Le-ti so utemeljeni z dokazi.

Slabo urejena sporočila imajo po navadi predolg uvod, preveč nepotrebnih informacij, so brez logičnega zaporedja in pozabijo na bistvene informacije.

Dobro urejena sporočila pa imajo jasno temo, smoter, podano je logično zaporedje, vsebujejo le pomembne informacije.

Slog je izbiranje besed in stavčne skladnje pri pisanju. Vedno mora biti prilagojen prejemniku. Slog pisnega sporočila izraža pisca in njegovo organizacijo. Dober slog se izogiba obrazcev in public, uporablja kratke povedi, uporablja znane besede, domače izraze in ne tujih. Upošteva pripravljenost bralcev.

Za poslovno pisanje se odločamo med različnimi slogi

Tabela 16: Slogi poslovnega pisanja

<p style="text-align: center;">AKTIVNI SLOG</p> <p>Pisec se pogumno zavzema za stališča in prevzema odgovornost. Aktivni glagolski način. Napotki, ukazi – velelnik. Zavzeto stališče pisca. Neposrednost. Samozavestno podajanje.</p>	<p style="text-align: center;">PASIVNI SLOG</p> <p>Slog je mehek, neče raniti bralca, zato se včasih obnese za negativna sporočila. Pasivni glagolski način. Izogibanje napotkom, nikdar ni ukazov. Pogojne besede: morda, če bi ...</p>
<p style="text-align: center;">OSEBNI SLOG</p> <p>Zveni toplo, očarljivo. Aktivni glagolski način. Uporabljena imena in ne nazive. Kratki stavki. Neposredna vprašanja bralcu.</p>	<p style="text-align: center;">NEOSEBNI SLOG</p> <p>Zelo zadržan, razumski. Pasivni glagolski način. Imena niso uporabljena. Namesto jaz, ti se uporablja mi. Stavki dolgi in zapleteni. Uporabljene so uradne oznake in naslovi.</p>
<p style="text-align: center;">BARVITI SLOG</p> <p>Literarni navdih stopnjuje učinkovitost. Uporabljeni pridevniki in prislovi. Konkretni, ne abstraktni izrazi. Uporaba prispevov, primerjav in drugih besednih figur.</p>	
<p>Vir: Možina et al., 2004</p>	

Učinkovitost pisnega poslovnega komuniciranja določa še naslednje:

Pozorni moramo biti na **berljivost in zanimivost sporočila**. Sporočilo mora prejemnika pritegniti s svojo vsebino, razumljivostjo, jasnostjo in privlačno obliko. Vedno se moramo prilagoditi prejemniku, njegovemu razumevanju, da ne bo prihajalo do motenj v razumevanju.

Pazimo na število celovitih misli v posameznem odstavku, povprečno dolžino stavka, število stavkov v odstavku, odstotku težkih besed, uporabi specifičnih izrazov namesto splošnih.

Primeren **ton pisnega sporočila** narekuje pošiljatelj. Ton sporočila definiramo kot splošen vtis ali čustvo, ki ga prenaša sporočilo prejemniku. Poznamo mlačen, jasen, jezen, opisen, negotov ton. Opredeljujejo ga trije dejavniki: izbrane besede, način oblikovanja stavkov in način

povezovanja stavkov v odstavke (Kavčič, 2000).

Usmerjenost na osebnost bralca pomeni, da mora biti v središču pozornosti prejemnik, ne pošiljatelj. Pisec naj ne bi poudarjal samega sebe.

Izbira **primerne zvrsti jezika**: umetnostni jezik je značilen za leposlovje; uradovalni jezik je predviden za uporabo v sporočilih državne uprave; pogovorni jezik je splošno razumljiv, zato ga uporabljajo tudi v poslovnem komuniciranju; narečni jezik se redko uporablja v poslovnem komuniciranju; žargon se nikakor ne uporablja v poslovnem svetu; tehnični jezik uporabljamo samo za zelo strokovne razprave.

Sporočilo mora biti **slovnično pravilno oblikovano**, s čim manj tipkarskimi in jezikovnimi napakami, da ne zbuja dvomov o kakovosti sporočevalca. Uporabljamo **čim manj mašil**: seveda, kot sem že dejal, torej, priznam, moram povedati itd. Izogibamo se praznim frazam in nepotrebnim ponavljanjem. Ne pozabimo pa na vljudnostne fraze.

Nekaj navodil za jasno pisanje

- Sporočilo mora biti čim krajše.
- Oziraj se na bralca, njegove poglede, izkušnje.
- Piši z namenom, da razložiš, ne da narediš vtis.
- Piši naravno, stil naj bo gladko tekoč in naj pritegne pozornost.
- Piši s kratkimi stavki.
- Uporabljaljaj izraze, ki si jih bralec lahko vizualno predstavlja.
- Uporabljaljaj znanebesede.
- Izogibaj se žargonskemu izražanju.
- Daj primeren poudarek na vrstni red pomembnosti sporočila.
- Ne dopusti možnosti, da bi bralec bral med vrsticami (Možina et al., 2004).

13.3 OBLIKA PISNIH SPOROČIL

Tri temeljne oblike poslovnih pisnih sporočil so pisma, opomniki in poročila ter predlogi. Predstavili bomo oblikovanje poslovnega pisma.

Poslovno pismo

Poslovno pismo je najpogostejša oblika poslovnega pisnega komuniciranja. Uporabljamo jo za sporočanje osebam izven organizacije (npr. poslovnim partnerjem). Izraža kakovost pošiljatelja ter njegovo podobo, kot jo želi predstaviti javnosti. Oblika poslovnega pisma ni standardno določena, je pa pomembna, ker poleg vsebine bistveno vpliva na ugodno reagiranje prejemnika.

Vsako poslovno pismo mora imeti obvezne in neobvezne elemente, ki jih sporočevalec vključuje po lastni presoji.

Ločimo tri vrste poslovnih pisem.

- Medosebna poslovna pisma so pisma med poslovneži, ki se sorazmerno dobro poznajo in so že imeli številne poslovne stike. V tem primeru v naslovu prejemnika napišemo ime osebe.

- **Medorganizacijska poslovna pisma** so pisma ene organizacije drugi. V tem primeru gre lahko za prvi stik dveh organizacij, katerih predstavniki se še ne poznajo, ali v eni organizaciji ne vedo, na katero osebo naj naslovijo pismo v drugi organizaciji. V tem primeru v naslovu prejemnika ne napišemo osebe.
- **Kombinirana poslovna pisma** pomenijo uporabo dela sestavin medosebnega in dela sestavin medorganizacijskega poslovnega pisma (Kavčič, 2004).

Običajne sestavine poslovnega pisma so naslednje:

- **Naslov pošiljatelja:** je obvezna sestavina in je navadno levo zgoraj. Vsebuje: ime in priimek osebe, ki pismo pošilja ali naziv organizacije, ime ulice in hišno številko, poštno številko in ime pošte, številko telefona, faksa, naslov elektronske pošte. Za poslovno pismo navadno uporabljamo papir, na katerem je naslov organizacije (ter ostali zgoraj naštetih podatki – glava) vnaprej natisnjen.
- **Datum:** je obvezna sestavina. Naveden je lahko pod naslovom pošiljatelja ali pa v višini kraja na desni strani papirja. Pomemben je zaradi uravnavanja hitrosti poslovanja in za arhiviranje pisma. Na papirju z vnaprej natisnjeno glavo je navadno tudi beseda »datum« že natisnjena in je puščen prostor za vpis številke. Praviloma so številke ločene s piko in presledkom.
- **Evidenčne oznake:** so korespondenčne povezave s prejšnjimi dopisi in se nanašajo na isto zadevo.
- **Naslov prejemnika:** je obvezna sestavina. Nahaja se pod naslovom pošiljatelja in pod datumom. Učinkovitost pisma je mnogo večja, če navedemo ime osebe, ki ji je pismo namenjeno.
- **Zadeva:** ni obvezna sestavina, čeprav je vse pogosteje v uporabi. Praviloma se jo napiše pod naslovom prejemnika. Gre za kratko označitev vsebine poslovnega pisma.

Uvodni pozdrav prejemniku: je obvezna sestavina, pisana pod »zadevo«. Z uvodnim pozdravom ustvarimo dober vtis na prejemnika. Če je le mogoče, v tem uvodnem pozdravu navedemo ime in priimek prejemnika, s tem pokažemo pozitivnejši odnos do prejemnika. Oblika, kako ime navedemo in kaj dodamo pred ime in priimek, je odvisna od stopnje poznavanja prejemnika.

- **Vsebina poslovnega pisma:** Kako napisati pismo, ki bo vzbudilo zanimanje pri prejemniku? Vsebino razdelimo na tri dele: uvodni, osrednji in zaključni del.
- Če pišemo prvič, se v uvodnem delu sporočila najprej predstavimo in predstavimo vzroke svojega pisanja. Če gre za nadaljnje dopisovanje, je uvodni del namenjen povzetku dosedanjih ključnih dosežkov.
- Osrednji vsebinski del je namenjen temeljiti obrazložitvi vsebine. Pišemo kratko in jedrnat, vljudno, direktno, pošteno, dosledno, jasno, pregledno, nedvoumno itd.
- V zaključnem delu osrednjega dela že opredelimo sestavine pričakovanih prihodnjih aktivnosti.
- **Zaključek z zaključnim pozdravom:** zaključni del se obvezno konča z zaključnim pozdravom. Teh je mnogo: Z lepimi pozdravi! Lepo vas pozdravljam! S spoštovanjem! Z iskrenimi pozdravi!
- **Podpis pisma:** ta del je obvezen, saj z njim podpisani potrjuje svoje strinjanje z vsebino pisma. Neposredno pod imenom in priimkom je lahko še funkcija ali položaj pošiljatelja. Če sta podpisnika dva, je en podpis na levi in en na desni strani. Navadno se višji po položaju podpisuje na desni strani. Če je podpisnikov več, so razvrščeni po hierarhiji. V zadnjem času se vse bolj uveljavlja elektronski podpis.

- **Žig:** je obvezna sestavina, ki potrjuje, da za vsebino poslovnega pisma stoji tudi organizacija, ne le podpisnik. Oblike in vsebine žiga so v organizacijah predpisane z notranjimi predpisi.
- **Priloge:** poslovna pisma opremljamo tudi s prilogami. To označimo z besedo »priloga« ali »priloge«, spodaj levo pod podpisom. Npr. Priloga: 1x ali Priloge: 3x.
- **Kopije** ali »v vednost«: korektno je, da navedemo, komu se bodo poslale kopije poslovnega pisma.
- **Pozneje pripisano** (P. S.): je neobvezni del poslovnega pisma. Umestimo ga pod podpis pisma.
- **Noga pisma:** to je dodatna neobvezna vsebina poslovnega pisma. Umeščena je na skrajni spodnji rob papirja. Navadno je že natisnjena na papirju. Vsebuje lahko iste podatke, kot glava in tudi podatke o vpisu organizacije v sodni register, o vrednosti kapitala organizacij ipd.

13.4 KREATIVNO PISANJE

Kakšno besedilo nam ostane v spominu, ko ga preberemo? Kakšno besedilo nam vzbudi pozornost? Vsekakor ne besedilo, ki nam je že vsakdanje in katerega smo navajeni. Kreativno napisano besedilo ponuja naše storitve ali izdelke na način, ki že v prvem trenutku pritegne pozornost in poda informacije o tem, kaj je zanj novega, uporabnega, zanimivega.

Če pri poslovnem pismu zamenjamo pozdravne ali zaključne fraze z novimi, drugačnimi, že vzbudijo pozornost prejemnika. Primer: spoštovani, dragi gospod Petek, lep pozdrav, s spoštovanjem ipd.

Ton pisanja spremenimo iz nevtralnega v pozitivnega (poudarimo prednosti, koristi) ter iz negativnega v nevtralnega (predlagamo rešitev).

Nasveti za kreativno pismo:

- uporaba kreativnega nadomestila za običajni pozdrav, da pritegnemo pozornost (ne pozabimo na ime in priimek),
- začetni stavki naj bodo takšni, da vzbudijo pozornost, ustvarijo občutek potrebe in prinašajo primerno rešitev,
- ne uporabljamo negativnih stavkov, ne opominjamo, opozarjamo,
- zadnji odstavek naj bo oblikovan kot poziv na akcijo,
- kreativno nadomestilo za običajni pozdrav,
- uporaba pripisa.

PRIMER:

Primer tipičnega poslovnega besedila

Spoštovani poslovni partnerji!

Kot generalni direktor hotela Obuti maček vas osebno vabim v našo konferenčno dvorano in vam ob tem ponujam posebno ugodnost. Naša konferenčna dvorana vam je sedaj na voljo brezplačno. Veselimo se vašega obiska.

Če imate kakršna koli vprašanja, me pokličite na telefonsko številko 01 555 666. Vnaprej se vam zahvaljujem za vašo prijaznost.

S spoštovanjem

Generalni direktor

13.5 ELEKTRONSKO PISNOKOMUNICIRANJE

Elektronsko komuniciranje pomeni uporabo sodobne informacijske tehnologije za prenos sporočil. Je oddajanje sporočil, podatkov in drugih informacij preko linij, ki so razporejene od pisarne do pisarne oz. po vsem svetu. Dosežemo lahko večji in boljši izkoristek informacij, saj si v kratkem času več ljudi izmenja veliko količino informacij (sporočila, videoposnetki avdio posnetki), kar ni mogoče z drugimi mediji. Izboljša se kakovost dela.

Elektronska pošta

Elektronska pošta pomeni spremljanje in pošiljanje pisnih sporočil s pomočjo računalniškega omrežja. Je najpogosteje uporabljena storitev interneta. Največja prednost te storitve je hitrost pošiljanja in prejemanja. Je pojem modernega komuniciranja med ljudmi in hkrati predmet modernega poslovanja.

Prednosti elektronske pošte:

- **Hitrost sporočanja:** elektronska pošta doseže naslovnika že v nekaj sekundah.
- **Enostavnost sporočanja:** isto sporočilo lahko pošljemo različnim prejemnikom hkrati. Ob prispelem odgovoru je tudi naše prvotno sporočilo, tako da si ga lahko osvežimo.
- Sporočilu lahko **pripnemo še druge dokumente.**
- **Stalna dosegljivost:** sporočilo ob odsotnosti počaka v elektronskem predalčku.
- **Enostavno shranjevanje sporočil:** imamo arhiv prejetih in poslanih sporočil, da lahko vedno znova najdemo sporočilo, ki nas zanima.
- **Nizka cena:** če elektronsko pošto pogosto uporabljamo, potem je njena cena dosti nižja od cene običajne pošte.

Pomanjkljivosti elektronske pošte:

- **Odvisnost od tehnologije:** od programske opreme, elektrike, prepustnosti telefonskega omrežja, virusov itd.
- **Zaščita zasebnosti sporočil:** kako zavarovati sporočilo pred drugimi uporabniki.
- **Ni nebesednih sestavin sporočila:** dokument brez čustvenih primesi.
- **Nezaželeno pošta.**

Pri pisanju elektronskega sporočila upoštevamo naslednje:

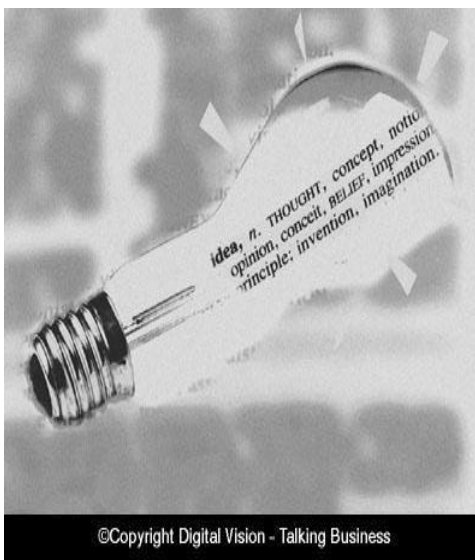
- **Elektronski naslov:** natančno napišemo elektronski naslov naslovnika.
- **Predmet:** kratko in jedrnato napišemo, za kaj gre.
- **Telo sporočila:** vsebuje kratko in nedvoumno besedilo. Prejemnika na koncu pozdravimo, se podpišemo s celim imenom in priimkom, napišemo svoje podjetje, telefon, elektronsko pošto. Pri pisavi se izogibamo velikih tiskanih črk, ker to pomeni, da kričimo. Ne uporabljajmo preveč klicajev, ker pomenijo, da kričimo ali da smo jezni. Podobno velja za večje število vprašajev ali mešanico obeh. Upoštevamo knjižni jezik in slovnična pravila.
- **Priloga:** lahko pripravo poljuben dokument; pazimo na velikost priloge. Pri obsežnih datotekah uporabljamo stiskanje podatkov s pomočjo računalniških programov, npr. Winzip ...
- **Oblikovanje sporočil:** izogibamo se uporabi ozadij, neberljivih pisav, animacij, slik, različnih slogov ipd.
- **Odgovarjanje na sporočilo:** zaželeno je, da na vsako sporočilo odgovorimo v najkrajšem možnem času oziroma v roku 24 ur. Če nam pisanje odgovora vzame preveč časa, pošljemo pošiljatelju sporočilo, da smo njegovo sporočilo prejeli in da mu bomo odgovorili takoj, ko bomo utegnili.

14. APLIKACIJE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU

Poslovno komunicirate, ko ste na poslovnem razgovoru ali sestanku v podjetju. Pogajate se vsak dan. Če ne za vaše podjetje, pa doma, s prijatelji ali na tržnici. Da ste uspešen pogajalec, rabite poleg poznavanja sebe še znanja in veščine iz komuniciranja. Nenehno ste tudi udeleženi v procesu prodajnega in tržnega komuniciranja.

14.1 EKSTERNO IN INTERNO KOMUNICIRANJE

V organizaciji komuniciramo s sodelavci, podrejenimi, vodji in raznimi deli organizacije (proizvodnja, trženje, upravni odbor itd.). Komuniciramo pa tudi z našimi strankami, poslovnimi partnerji, konkurenco, državo in drugimi segmenti zunanjega okolja.



Poslovno komuniciramo, ko:

- dajemo ali dobivamo informacije,
- medsebojno izmenjujemo podatke,
- sklepamo pogodbe, prodajamo, nabavljamo,
- vzdržujemo tržne in poslovne stike,
- pregledujemo, usmerjamo in usklajujemo tržne posle in dejavnosti,
- razvojno in raziskovalno delujemo v podjetju,
- rešujemo tekoče in potencialne probleme,
- prenašamo ideje, zamisli, rešitve,
- dajemo navodila, ukazujemo ob začetku, razvoju in koncu dela.

Ko komuniciramo, uporabljamo različne oblike in metode komuniciranja. Namen, kaj želimo doseči, s kom komunicirati in koliko časa imamo na razpolago, določa smer, cilje, uspešnost in učinkovitost ter strategijo našega komuniciranja.

Tako ločimo dve smeri poslovnega komuniciranja:

- komuniciranje NAVZVEN: iz organizacije v zunanje okolje ali EKSTERNO komuniciranje in
- komuniciranje ZNOTRAJ: med deli organizacije ali INTERNO komuniciranje.

14.2 NASTOPI IN PREDSTAVITVE

Nastopi in predstavitve so predvsem govorno komuniciranje z udeleženci.

Nastop je prikaz česa naučenega v strnjem sporedu pred občinstvom; prikaz mnenja, stališča javno, pred občinstvom. Gre za sodelovanje pri športni, kulturni ali drugi prireditvi (SSKJ, 1994).

Predstavitve pa so govori v poslovnem ali drugem okolju in so namenjene ožjemu občinstvu (Možina et al., 2004, 326).

Mislimo, da se ljudje, ki nastopajo izjemno dobro, rodijo s to večino, pa ni tako. Dobri govorci mnoga leta vadijo in se izpopolnjujejo, se učijo organiziranja, priprave, izvajanja, obvladovanja udeležencev, vodenja. Veliko truda, volje in prizadevnosti je vložena v to, da postanejo dobri govorci. Tukaj se izkaže, da vaja resnično dela mojstra.

Tabela 17: Lastnosti, znanja in spretnosti dobrega govorca

Lastnosti dobrega govorca:	Znanja in veščine dobrega govorca:
ve, kaj želi povedati,	o komuniciranju,
vzame si dovolj časa za priprave,	o govorjenju in izražanju,
nabira si izkušnje,	o slogih nastopanja,
ljudje ga upoštevajo kot osebnost,	o dokazovanju, prepričevanju, razpravljanju,
zaupa vase,	o pripravljanju in izvajanju nastopov, predstavitev,
je prepričljiv,	o obvladovanju občinstva,
zna povedati, kar je treba.	o napakah in težavah v govorništvu.

Vir: Možina et al., 2004

Veliko ljudi je, ki pravijo, da so zelo šibki v nastopanju, da imajo prav odpor do javnega nastopanja, ker nimajo kaj povedati, nimajo govorniških izkušenj, imajo močno tremo, strah, so v zadregi pred občinstvom, niso dovolj samozavestni in ne znajo igrati. Uspešni poslovneži se morajo izogibati takemu razmišljanju, saj dober nastop pomeni temelj njihove osebne uspešnosti in napredovanja.

Tako poznamo štiri odnose ljudi do nastopanja:

- **Nastopanju se izogibajo:** storijo vse, da jim ne bi bilo treba kaj povedati pred občinstvom. Raje si poiščejo tako službo, kjer jim to ni potrebno.
- **Nastopanja se otepajo:** strah jih je, bojijo se govoriti in nastopati, vendar če pridejo v situacijo, da se temu ne morejo izogniti, potem nastop opravijo z naporom in odporom.
- **Nastopanje sprejmejo:** če se zgodi, da morajo nastopiti, potem to opravijo in imajo po njem celo dober občutek, da so bili uspešni in prepričljivi. Ugotovijo, da navsezadnje radi nastopajo.
- **Za nastopanje se potegujejo:** vedno znova nastopajo, saj jim to pomeni izziv in možnost izpopolnjevanja v nastopanju. Z vsakim nastopom so bolj navdušeni, zavzeti in samozavestni (Možina et al., 2004).

14.2.1 Načrtovanje predstavitve

Ko začnemo razmišljati o poslovni predstavitvi, si odgovorimo na dve temeljni vprašanji:

- **Kaj je cilj predstavitve?** Poznamo dva temeljna cilja, to sta *informiranje* in *vplivanje*. Če si zastavimo za cilj informiranje, potem bomo seznanjali poslušalce z nekimi novimi spoznanji, navodili, znanji ipd. Če je cilj vplivanje, si želimo vplivati na poslušalce v tej smeri, da bomo uresničili zastavljeni cilj. Vplivamo na njihova stališča, vedenje in delovanje. Cilje dosegamo s strategijami, ki zajemajo vsebino in slog predstavitve, načrtovanje, pripravo in izvedbo predstavitve, znanje in veščine o govorništvo, gradivo, prostor, AV pripomočke ipd.
- **Kdo bodo poslušalci?** Pri pripravi na nastop se moramo predhodno informirati o poslušalcih: koliko že vedo o naši temi, kaj jih zanima, zakaj se bodo udeležili naše predstavitve oz. nastopa, kaj bodo lahko koristnega dobili od nas, kakšna je starost, spol, izobrazba, da lahko prilagodimo jezik.

Učinek predstavitve je odvisen tudi od *pozornosti* poslušalcev in pri tem moramo upoštevati, da je pozornost največja na začetku, po kakšnih 10 do 15 minutah pa jo moramo ponovno vzpodbuditi (Kavčič, 2000).

Predstavitev je lahko formalizirana, uradna in ta je najprimernejša za večje občinstvo, lahko pa je neformalizirana in je primerna za resnejše in bolj kompleksne vsebine, ki jih obravnavajo manjše skupine.

Vsebina predstavitve

Osnovne sestavine poslovne predstavitve so **začetek** (predstavitev, uvod), **jedro** (ugotovitve, utemeljitve) in **zaključek** (povzetek, zahvala).

Vsebino in strukturo govora si moramo pripraviti in zapisati. Začetniki napišejo popolno vsebino in izdelajo skript (vsebino z opombami za izvajanje). Izkušeni govorniki napišejo teze govora z opombami o izvedbi. Tudi v časovni stiski ali dinamičnih razmerah si uspešen govorec pripravi na listek vsaj glavne točke.

Pripravimo si *uvodni del*, ki ima tri funkcije: vzbuditi pozornost poslušalcev, vzpostaviti naklonjen odnos s poslušalci in narediti uvod v osrednjo vsebino predstavitve. V uvodu lahko začnemo z vprašanjem, z izzivalno začetno trditvijo, sklicevanjem na znano osebo ali dogodek, uporabo primerne citata, s pozivanjem na čustva poslušalcev, s humorjem.

Osrednji del pripravimo glede na to, kakšen stil posredovanja vsebine smo izbrali. Za didaktični stil je potrebno pripraviti bistveno več vsebine. Opredeliti moramo, kakšen jezik bomo uporabili, kaj in kako bomo poudarili, katere primere bomo navajali in v kakšni obliki, kakšne rešitve so na voljo, časovni raspored podajanja itd. Uporabljamo enostavne in konkretne primere iz življenja, izbiramo besede, se zavedamo moči jezika na naše poslušalce (besede so nosilci čustev, energije), zato moramo besede skrbno izbirati in ne trositi v veter.

Zaključni del predstavlja kratek povzetek vsebine. To lahko naredimo s pomočjo vprašanj, udeležence spomnimo na bistvene vsebinske poudarke predstavitve, motiviramo jih z neko aktivnostjo.

Vsaka predstavitev je nekoliko drugačna, pa vendar obstajajo temeljni pristopi, ki jih uporabljajo vodje in govorci.

Časovni potek predstavitve

Predstavitev moramo tako razdelati, da imamo dovolj časa za podajanje informacij oz. vsebine, čas za postavljanje morebitnih vprašanj ter za razpravo.

Pravila za časovni potek predstavitve so naslednja (Možina et al., 2004):

- ❖ Predstavitev razčlenimo na bistvene vsebine. Za krajšo predstavitev se omejimo na 3 do 5 tem, poudarkov.
- ❖ Za vsako temo predvidimo obseg, ki bi v pisnem besedilu obsegal dva odstavka.
- ❖ V povprečju izračunamo, da je v enem odstavku 125 do 150 besed in da zanj povprečen govorec potrebuje približno 1 do 2 minuti.
- ❖ Tudi za uvod in konec predvidimo po en odstavek.
- ❖ Če uporabljamo grafoskop, diaproyektor ipd. pripomočke, dodamo še 20 do 50 % časa.
- ❖ Pri daljših predstavitvah moramo računati tudi z odmori, vsaj 10 minut v eni uri.

14.2.2 Priprava naizvedbo

Glavne vsebine priprave na izvedbo predstavitve so naslednje:

Izbira stila predstavitve: razlikujemo med *didaktičnim ali pripovednim stilom* ter *interaktivnim stilom*. Če izvajalec uporabi didaktični stil, potem nastopa kot strokovnjak, ki pripoveduje vsebino predstavitve in pri tem uporablja razne pripomočke. Poslušalci ga gledajo in poslušajo. Pri interaktivnem stilu pa izvajalec vzpodbudi udeležence, da aktivno sodelujejo pri izvajanju predstavitve, se med seboj pogovarjajo, izmenjujejo izkušnje, praktično preizkušajo. Od njih dobi izvajalec takojšnjo povratno informacijo o seznanjenosti s predmetom predstavitve. Ta stil predstavitve okrepi proces učenja in poveča pomnjenje.

Priprava gradiva za govorca in udeležence: ponavadi izvajalec pripravi gradivo, ki ga potrebuje za predstavitev. Začne z zbiranjem gradiva iz pisnih virov (literatura, mediji, dokumentacija), zbiranjem iz znanja in izkušenj drugih (sodelavcev, strokovnjakov, prijateljev, poslovnih partnerjev), sledi urejanje in členjenje, pisanje govora ali tez. Za pripravljanje vsake ure predstavitve je v povprečju potrebnih deset ur vsebinske priprave (Možina et al., 2004).

Gradivo lahko pripravi tudi za udeležence, saj to od njega ponavadi tudi pričakujejo. Na ta način laže spremljajo predstavitev, lahko si zabeležijo še dodatne informacije in kratka nepozornost jim ne bo vzela »rdeče niti«. Lahko pripravimo krajše gradivo ali pa dobro projekcijsko gradivo. Nevarnost, na katero moramo računati pa je ta, da postane gradivo bolj zanimivo kot predstavitev sama in zato odvrta pozornost.

Prostor izvajanja predstavitve: mora čim bolj ustrezati namenu predstavitve in izbranemu stilu. Postavitev miz, stolov, avdiovizualnih pripomočkov mora biti taka, da zagotovi ugodno počutje poslušalcev ter omogoči dober očesni stik izvajalca s poslušalci. Zelo pomemben je občutek bližine govorcu. Priporočljiv razpored sedežev je v obliki polkroga, kroga, podkve, oblike U ipd. Pred sedeži naj bi bile vsaj manjše mizice za podlago za zapisovanje. Če je potrebno, namestimo tudi ozvočenje. Pazimo na primerno slišnost. Pozorni smo na primerno sobno temperaturo, zadostno

prezračevanje, dobro osvetljenje, ki ne sme motiti projekcije.

Pripomočki za izvedbo predstavitve: prosojnice so najbolj razširjen pripomoček in pri pripravi dobre prosojnice moramo upoštevati naslednje zakonitosti: vsebine na eni prosojnici ne sme biti preveč, dosledna uporaba barv za pisavo in ozadje, velikost pisave naj ne bo premajhna, izdelamo jo lahko računalniško (oblika platna). Zapomnimo si pravilo: Manj je več. Ostali pripomočki so še gradivo, tabla, stojalo z listi, grafoskop, računalnik.

Scenarij predstavitve: izvajalec ga izdelava predvsem za vodenje sebe. Vanj zapiše aktivnosti po zaporedju in zraven označi, koliko časa bo potreboval za posamezno aktivnost. Uporabi lahko različne metode označevanja bolj pomembnih podatkov: barve, različni znaki (puščice ipd.). Med izvajanjem ga ima pred sabo, da sprti kontrolira dejansko porabljeni čas.

Poskusni nastop: pred pomembnejšimi nastopi ali predstavitevami zlasti začetniki prakticirajo poskusni nastop v okoliščinah, ki najbolj ustrezajo dejanskim. Preizkusijo tudi ustreznost vsebine, časovne razporeditve, preverijo čas izvajanja, uporabnost avdiovizualnih pripomočkov ipd.

Za poskusni nastop je najpomembnejše, da je čim bolj podoben pravemu nastopu. Vaja mora biti kar najbolj podobna pravemu nastopu, zato vadimo misli, ponavljamo besede na glas, da slišimo zvok in moč besed, se vmes gibamo po prostoru, smo pozorni na uporabo nebesedne govornice telesa, menjamo prosojnice, pazimo na časovni okvir ipd. Lahko se posnamemo z videokamero in posnetek analiziramo.

Preverjanje priprav: dan ali dva pred nastopom preverimo, ali smo opravili priprave v celoti, ali je prišlo do kakšne spremembe datuma, kraja ali ure predstavitve, ali je v celoti pripravljeno gradivo zanj in za udeležence itd.

Neposredno pred izvedbo pa preverimo: ali je prostor ustrezno urejen, ali je tehnična oprema pripravljena in ali deluje, ali je pripravljeno gradivo za udeležence in list za preverjanje prisotnosti, ali imamo s seboj zapiske, scenarij, prosojnice itd. Ko začnejo prihajati udeleženci, naj govorec deluje sveže in dobre volje.

14.2.3 Izvedba predstavitve

Dobra izvedba je odvisna od dobre priprave. Dobra izvedba ne more nadomestiti slabih priprav, lahko pa slaba izvedba zmanjša učinkovitost dobre pripravljenosti.

Najpomembnejši vidiki pri izvajanju predstavitve so naslednji:

Trema je pojav, ki spremlja večino ljudi pred javnimi nastopi. Občutimo jo vselej, ko smo pod pritiskom, ko nas je strah, kako bo nastop izveden in kakšen bo odziv poslušalcev. Tudi najboljši govorniki priznavajo, da brez treme ne gre. Tik pred nastopom in še na začetku so

pogosto prisotni znaki treme, ko pa nastop steče, izgine tudi trema. Redko se zgodi, da pride do zavore ali blokade v mišljenju. Znaki treme so naslednji: potenje rok, suha usta, tesnoba v želodcu, tresoč roke, tresoč glas, mehka kolena ipd. Nekaj treme je celo koristne, saj aktivira govornika, da kar najboljše izkoristi svoje znanje in govorne spretnosti.

Vsakdo se lahko nauči obvladovati tremo. Nekaj nasvetov:

- dobro obvladati vsebino predstavitve in imeti kaj povedati (skrbna priprava);
- vaditi nastop, predvsem pa njegov začetek; prve stavke se naučimo na pamet; vsaj dve generalki, ki natančno posnemata predstavitev, kot da je v živo: stoje, na glas, s prikazi;
- vzpostaviti dobre odnose s poslušalci tako, da jih spoznavamo pred nastopom, z očesnim stikom, z zbiranjem podatkov od organizatorja;
- pritegniti poslušalce s tem, da sodelujejo pri predstavitvi;
- pred predstavitvijo vedno preveriti funkcioniranje naprav in organiziranost prostora,
- govor začeti sproščeno;
- pogled v oči, ki se seli od poslušalca do poslušalca, je dragocena vez;
- obleka naj bo udobna in primerna publiki;
- uporabiti svoj stil govora in predstavitve in ne koga posnemati;
- uporabiti avdiovizualne pripomočke, ki pritegnejo pozornost poslušalca;
- globoko dihati (s trebušno prepono), da ne zmanjka zraka sredi stavka; pred začetkom nekajkrat globoko vdihniti in izdihniti, da se ustvari zaloga kisika;
- popijemo čim manj kave oz. toliko, kot smo je navajeni.

Če dvomimo o sebi, se bo vedno našel nekdo, ki bo boljši od nas. Drugega obvladamo s tem, da dobro govorimo. Ne moremo biti dobri govorniki v službi, doma pa ne. Ne moremo se odlično izražati v dialogu, v večji skupini pa ne. Z učenjem retorike si hkrati gradimo tudi samozavest.

*Ana Aleksandra Zupančič
predavateljica retoričnih spretnosti v Šoli retorike*

Zamislite si, da ste izvrsten govorec. Kako bi opisali svoj nastop? Kako ste ga izvedli?

Vedenje pred poslušalci: govorec mora pred skupino stati trdno in uravnovešeno, s težo na obeh nogah, pokončno in zravnano. Pred večjimi skupinami stoji, pred manjšimi lahko sedi. Paziti mora, da nikoli ne kaže hrbta poslušalcem.

Navdušenost govorca se kaže takrat, kadar ima ta resničen interes v snovi, ki jo posreduje. Dajati mora vtis, da ga tema resnično zanima, kajti samo tako bo pritegnil poslušalce, da ga bodo poslušali in si kaj zapomnili.

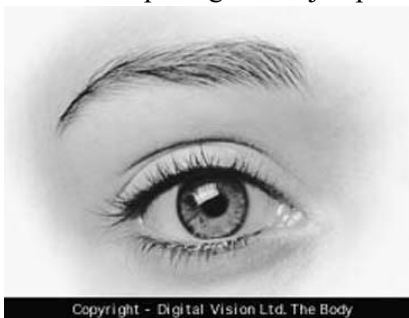
Sporočilo govorec posreduje tudi z ***glasom***, zato mora biti pozoren na njegovo izraznost (višino, jakost, hitrost, barvo, intonacijo), odmore, poudarke ključnih besed. Če imamo visok glas, ga uporabljajmo previdno in pravilno. Prevelika jakost in hitrost glas še zvišata. Preglasno govorjenje pa kaže na to, da je govorec nastop avtoritativen in ne spodbuja k sodelovanju.

Začetek nastopa je že **vstop govorca v prostor**, zato mora biti pozoren na vse, kar bi utegnilo pokvariti njegov prvi vtis, z uvodnimi potezami si skuša pridobiti pozornost občinstva. Ko stopi na svoje mesto, si v miru pripravi vse pripomočke (npr. prosojnice, gradivo) in scenarij. Začeti mora točno ob dogovorjenem času. **Pozdrav** z nasmehom je vedno dobrodošel.

Sledi **predstavljanje** (lahko se predstavi sam ali se dogovori z organizatorjem, da ga predstavi), kjer se pove ime in priimek, poklic, izobrazbo, organizacijo, položaj, nekateri dodajo še kratko zgodovino. Uporaba šal na začetku je učinkovita, če je šala primerna. Govorec lahko na začetku na kratko razloži vsebino in strukturo predstavitve.

Nikoli ne sme govorec začeti z **opravičevanjem** za karkoli, ne za pomanjkljivo opremo, slabo urejen prostor, neustrezno svetlobo, svojo bolezen ipd. Poslušalci pričakujejo najboljše in to morajo tudi dobiti.

Stik z očmi pomaga ohranjati pozornost poslušalcev, obenem pa povečuje zaupanje v



govornika, omogoča spremljanje reakcij na to, kar pove. Govornik, ki gleda stran od poslušalcev, se zdi, kot da nekaj prikriva. Ne sme gledati samo enega, ampak mora s pogledom drseti po vseh poslušalcih, tudi po tistih, ki so bolj oddaljeni ali sedijo bolj ob strani.

Vprašanja so sredstvo za pritegnitev poslušalcev k sodelovanju, to pa ugodno vpliva na uspešnost predstavitve. Če odziva poslušalcev ni, potem lahko govorec njim postavlja vprašanja. Na izzivalna vprašanja vselej odgovarja umirjeno.

Govorec nenehno nadzoruje **časovni potek**, če ni stenske ure, položi pred sebe zapestno uro in neopazno pogleduje nanjo (Možina et al., 2004). Če mu zmanjkuje časa, potem mirno izpušča manj pomembne vsebine. Nastop mora brezpogojno končati v predvidenem času.

Pri **zaključku** se moramo zavedati, da če je prvi vtis odločilen, zadnji ostane (Erčulj, 1999). Povzeti je treba glavne ideje, sklepe, prednosti rešitev, izdelkov, možnosti, prosimo za vprašanja in na njih odgovorimo, povemo, kje smo dosegljivi za morebitno dodatno razlago ali vprašanja. Razprava je lahko najdragocenejši del nastopa, saj govorcju prinese povratne informacije in oceno o tem, kaj je predstavil. Zaključek mora biti močan in prepričljiv ter odločen, zato si ga mnogi govorniki tudi napišejo.

Ko je predstavitve konec, se prireditelj zahvali govorcju. Če je govorec deležen aplavza, ga zbrano sprejme in se prijazno zahvali. Ko poslušalci odhajajo, je govorec na voljo za dodatna vprašanja. Pospravljanje je na vrsti šele, ko odide zadnji poslušalec.

Uporaba neverbalnih komunikacij in avdiovizualnih pripomočkov: govorec se mora zavedati, da na poslušalce vpliva s **celotno pojavo**, ne samo z besedo. Ne sme se naslanjati na pult ali mizo, nikoli ne govori z iztegnjenim kazalcem, se ne skriva za govorniškimi pultom, ne obrača hrbta poslušalcem, ni vkopan na mestu. Telesne gibe mora uporabljati kot podporo svojim besedam, le tako bo prepričljiv.



Sporočilno deluje tudi obleka, ki mora biti formalna in za razred višje kakovosti od povprečnega poslušalca. *Ustrezen zunanji videz je znamenje samozavedanja o vlogi, ki jo imamo na delovnem mestu, odseva odnos do poklica, do tistih, s katerimi komuniciramo, do položaja in do organizacije, kateri pripadamo (Erčulj, 1999).*

14.3 POSLOVNI RAZGOVOR

Poslovni razgovor je osnovna oblika interaktivnega komuniciranja in je zato temelj za druge oblike in namene poslovnega komuniciranja: poslovna pogajanja, poslovne sestanke, poslovne predstavitve in poslovna svetovanja.

Pri poslovnem razgovoru z vedenjem, spodbujanjem in odzivanjem vplivamo na druge udeležence poslovnega razgovora. Zato so za uspešen poslovni razgovor potrebne izkušnje, spretnosti in znanja.

Poslovni razgovor definirajo naslednje značilnosti:

- je neposredno komuniciranje,
- je sočasno komuniciranje in hitra izmenjava informacij,
- je dvo- ali večsmerno komuniciranje,
- povratna informacija je takojšnja (feedback),
- je besedno, govorno komuniciranje,
- vedno je prisotno tudi neverbalno komuniciranje.

Poslovni razgovor je namenjen doseganju poslovnih ciljev organizacije. Uspešen je, če doseže svoj cilj. Če pa cilje doseže s kar najmanjšo porabo resursov, je hkrati učinkovit.

Poslovni razgovor sestavljajo **poslušanje**, **sporočanje** in **spraševanje**.

14.3.1 Poslušanje

Že staro pravilo pravi, da dober menedžer več posluša kot govori. Kajti takrat pridobiva informacije o sami zadevi obravnave in o sogovorniku. Kot kaže statistika, pa nismo kaj prida poslušalci, kajti pri delu ponavadi poslušamo le s 25-odstotno zbranostjo, kar pomeni, da nam 75 % informacij uide, da jih pozabimo, izkrivimo in da jih napačno razumemo.

Iz 10-minutnega razgovora si povprečen poslušalec uspe zapomniti le 50 % informacij.

Sestavine poslušanja so:



- dojemanje sporočila s čutili,
- odbiranje sporočila,
- interpretiranje informacij – razlaganje sporočil,
- ovrednotenje sporočila – oblikovanje stališč,
- odzivanje (feedback).

Kako poslušamo sogovornika, je odvisno od naravnosti do poslušanja, od okoliščin in od obravnavane zadeve. Ločimo tri načine poslušanja:

ZLOŽNO poslušanje:

- osredotočimo se na razumevanje in pomnjenje,
- malo sprašujemo, malo pišemo,
- do informacije nismo kritični.

KRITIČNO poslušanje – sporočilo govornika tehtamo in vrednotimo z različnih vidikov. Ali je dokaz logičen, ali podatki držijo, ali so sklepi veljavni? Kakšen je sploh pomen informacije? Kakšni so nameni in interesi govornika?

AKTIVNO poslušanje – v sogovornika se vživimo čustveno, da lažje razumemo njegove potrebe in želje. Za to potrebujemo **empatijo**.

PRIMER:

Pri poslovnih pogajanjih ni dovolj, če nasprotnika poslušamo kritično. Potrebno je aktivno poslušanje. Moramo se vživeti v njega, da ugotovimo, kaj naklepa, kje nas bo porazil.

Slabi poslušalci so:

- EGOCENTRIKI, ki skačejo v besedo z opisovanjem lastnih težav. S hvaljenjem samih sebe imajo toliko opraviti, da so do drugih sogovornikov slepi in gluhi.
- NEZAUPLJIVI poslušalci vsako govornikovo navedbo in opombo razumejo kot napad na njih. Ustvarjajo ozračje nezaupanja in sumničenja.

Dobri poslušalci:

- se osredotočijo na pogovor,
- si na kratko zapisujejo slišano,
- so pozorni tudi na neverbalno izražanje govornika,
- se ob morebitnem laskanju, anekdotah, ukanah, prepričevalnem tonu ne dajo zмести,
- ostajajo pri bistvu zadeve,
- pri podajanju govornika in pri dojetanju so živahni in budni,
- govornika ne prekinjajo.

Napotki za uspešno poslušanje:

- Kadar govori nekdo drug, prenehajte govoriti.
- Dokler govorite, ne morete poslušati.
- Pokažite govorniku, da ga poslušate. Povzemite povedano, tako pokažete razumevanje povedanega.
- Odstranite morebitne ovire.
- Poskušajte razumeti sogovornikovo stališče.
- Bodite previdni s svojimi ugovori in kritiko, da koga ne užalite ali razjezite.
- Preden sogovorec odide, še enkrat preverite, potrdite, kar je povedal.

Različna intenzivnost poslušanja omogoča različno natančno sporazumevanje. Kavčič (2000) je opredelil štiri ravni intenzivnosti poslušanja.

Prejemnik ne posluša: poslušalec govornika sploh ne posluša oziroma se ne trudi, da bi slišal, kar je rečeno. Hlini pozornost, večinoma pa dober opazovalec že po njegovi trdi drži in

nervoznemu vedenju vidi, da ne posluša. Vzrok je v tem, da hoče poslušalec sam govoriti, prizadeva si, da bi prišel do besede, prekinja sogovornika in hoče vedno imeti zadnjo besedo. Tak sogovornik je za okolico zelo naporen.

Površni poslušalec: sliši zvoke in besede, ne sliši pa pomena in namena. Sliši, vendar ne posluša. Pogosto ga zmoti lastno razmišljanje in drugo dogajanje v okolju. Mnogi površni poslušalci selektivno sprejemajo motnje iz okolja zato, da imajo opravičilo, da ne sodelujejo pri pogovoru. Težjim pogovorom se skušajo izogniti, zanimajo jih le podatki in zaključki, ne pa tudi glavna ideja. Govornik je pri takem poslušalcu zaveden, ker misli, da ga le-ta posluša in sliši. Take situacije vodijo v nerazumevanje, napake, frustracijo in slabo delovno vzdušje.

Ocenjujoči poslušalec: prizadeva si, da bi slišal, kar sogovornik pripoveduje, ne razume pa namena. Poskuša se skoncentrirati na vsebino oz. na kakšno nepomembno podrobnost ali posebnost v govorjenju in ne na pomen. Pride do nesporazuma, ker je poslušalec prepričan, da je vse razumel, govorec pa je prepričan, da ga slednji ni razumel.

Aktivni poslušalec: to je najzahtevnejša, najbolj naporna in najbolj učinkovita raven poslušanja. Poslušalec skuša razumeti sogovornikova čustva, misli, potrebe, želje, ne da bi jih skušal vrednotiti, interpretirati, iskati skrite pomene. To pomeni, da izključi lastne misli in čustva, da bi uspel razumeti pomen sporočila tako, kot ga doživlja in posreduje sogovornik. Poskuša se vživeti v »njegovo kožo«. Zato mora poslušati, ne sme prekinjati sogovornika in presojati njegovih čustev in besed.

14.3.2 Spraševanje

Do povratnih informacij (feedback) pridemo z vprašanji. Tudi večšina spraševanja je eden izmed temeljnih pogojev za dober poslovni razgovor. Namen spraševanja je:

- da usmerimo tok informacij kot nam ustreza,
- da sogovorniku omogočimo, da pove, kaj ve in zna,
- da bi preverili svoja lastna stališča in predloge,
- da bi pogovor speljali na novo področje in tako dobili še nekaj novih informacij,
- da bi prevzeli in obdržali pobudo v razgovoru.

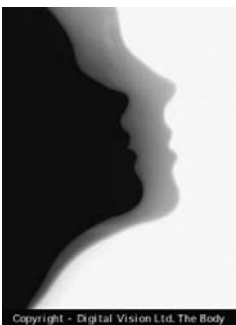
Posebni koncept vprašanj v obliki lijaka pravimo **intervju**. Na začetku so splošna, široka vprašanja, ki se postopoma ožijo. Fokusirajo se k problemu, srži razgovora. Vrste vprašanj, ki jih uporabljamo, so:

- ODPRTA – SPLOŠNA vprašanja: »Kaj bi vi rekli o tem?« (možni so vsi odgovori).
- ZAPRTA – DIREKTNA vprašanja: da ali ne (možen je samo en odgovor).
- RAZMIŠLJAJOČA vprašanja: »Kako bi vi to naredili?« (snovanje, ustvarjanje, pojasnjevanje).
- NAVAJAJOČA vprašanja: napeljujejo k odgovoru, z njimi se manipulira.
- RETORIČNA vprašanja: niso prava vprašanja in jih pravzaprav zastavljamo sebi. Služijo pozitivni govorice.

14.2.3 Govorjenje

Najpomembnejše pri poslovnem razgovoru je govorjenje in sporočanje. **Sporočanje** je posredovanje informacij o zadevi, stališčih, ugovorih, usmeritvah, ugotovitvah in racionalnih oz. razumskih sestavinah poslovnega razgovora. Govorjenje je verbalno komuniciranje. Govorno sporočanje informacij z ostalimi oblikami komuniciranja pojmuje kot **podajanje**.

Da PODAJANJA informacij na predstavitev, predavanjih in drugih nastopih ne bodo dolgočasna in nepriljubljena, moramo poskrbeti za to,



- da podajanje poteka v domači govorici brez nepotrebnih tujk,
- da obogatimo in popestrimo podajanje s primerjavami, poudarki, presenečenji, paradoksi, dodatnimi informacijami, retoričnimi vprašanji,
- da v samo podajanje vključimo sliko, model, načrt, film, večpredstavnost (multimedija),
- da se za podajanje pripravimo strokovno in pripravimo vsebino, ki je resnično pomembna,
- da podajanje poteka po vnaprej narejenem načrtu,
- da je sporočilo razumljivo, preprosto, urejeno, jedrnato in spodbudno,
- da pazimo na čas podajanja – ne predolgo ne prekratko.

Vedenjske sestavine podajanja, ki se pojavljajo ob vašem govorjenju in jih opazite pri publiku, so lahko naslednje:

- **SODELOVANJE** – je vidno kot pozorno poslušanje, prikimavanje poslušalcev,
- **NASPROTOVANJE** – presedanje, gledanje na uro, nestrpnost, nejevolja.

K reševanju konfliktov pomembno prispevajo naslednji elementi, zato je pomembno, da jih ob nasprotovanju publike upoštevamo:

- naj sogovornik pove do konca,
- poslušajte ga pozorno in do konca,
- s spraševanjem ugotovite vzrok nezadovoljstva,
- sprejmite ugovor,
- ostanite mirni (neverbalna komunikacija).

- **NAPAD/OBRAMBA** (pogajanje).

- **ZADRTOST/STRPNOST** (provociranje ali mirjenje situacije).

- **MOTNJE V KOMUNICIRANJU** (nemotiviranost poslušalcev pripelje v končni fazi do zavračanja govorca).

- **GRAJANJE/SPODBUJANJE** (pohvala je močnejša in učinkovitejša kot graja).

14.4 POSLOVNI SESTANEK

Sestanek je srečanje določene skupine ljudi, na katerem se razpravlja, dogovarja in sklepa o določenih zadevah.

Sestanek je tudi zbor dveh ali več ljudi, ki imajo skupne interese in cilje in kjer je govorno komuniciranje temeljni način za doseganje teh ciljev. Poslovni sestanek je ciljno početje. Družabni sestanki nimajo izrecnega cilja.

Uspešen sestanek je tisti, na katerem se dosežejo zadani cilji, ki ga vodja in vsi ostali udeleženci zapuščajo zadovoljni, prepričani in voljni izvršiti dogovorjeno. Pri učinkovitem sestanku vodja ali sklicatelj za doseganje zadanega cilja porabi čim manj **resursov** (časa, denarja).

Po vsebini in namenu ločimo dve vrsti sestankov:

- **INFORMATIVNI**: vsebujejo sporočila, informacije o načrtih in stanju, posredovanje znanj.
- **UREJEVALNI IN SNOVALNI**: služijo urejanju zadev, snovanju možnosti, skupinskemu odločanju in reševanju problemov.

Da bo sestanek uspešen in učinkovit, morate poskrbeti za skrbno pripravo le-tega. Začne se z razmišljanjem o smotru in ciljih, ki jih s sestankom želite doseči ter nadaljuje z razmišljanjem o udeležencih. Na žalost veliko sestankov služi edinemu namenu – da so. Taki sestanki brez ciljev in dogovorov so izguba časa in denarja.

Udeleženci na sestankih privzemajo značilne vloge: neformalni vodja, vplivnež, odločevalec, prepirljivec, vseved, bahač, čvekač, krivoverec, ravnodušnež, zaspanec.

Na sestankih se vedno skupaj najdejo ljudje, ki različno reagirajo na situacije: se razburjajo, so neodločni, tiho, energični, vsiljivi, nepotrpežljivi ipd. Tako mora vodja opazovati in razumeti udeležence sestanka ter jim pomagati, da se sprostijo in postanejo ustvarjalni. Če opazujemo posameznike na sestankih, bomo ugotovili, da se vedno znova pojavljajo v podobnih vlogah in ko enkrat to ugotovimo, se jim lažje prilagodimo in jih obvladamo.

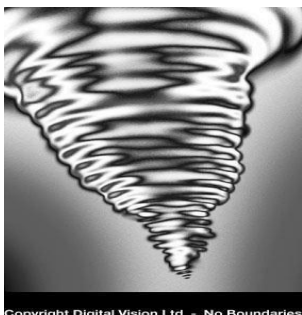
Nekaj značilnih vlog udeležencev sestanka (Možina et al., 1998):

- **Prepirljivci**: do drugih so nestrpni, trmasto vztrajajo pri svojih stališčih, do drugih so napadalni, vznemiri jih vsakršno stališče drugih. V skupini so zato moteči in destruktivno vplivajo na razpoloženje.
- **Mimoze**: so pretirano občutljivi ljudje, ki se zaprejo ob vsakem odklonilnem stališču, čeprav so voljni in zavzeti za delo. Vodja jim pomaga tako, da jih vzpodbuja, da postanejo bolj odprti in ustvarjalni.
- **Vsevedi**: okolju dajejo vtis, da vse vedo, vtikajo se v marsikatero področje, vedno znova govorijo o svojih izkušnjah, ki jih ponavadi ni. Skupini kradejo dragocen čas in

ovirajo oblikovanje skupnih stališč, dogovorov. Vodja je do njih strpen toliko časa, dokler njihove trditve niso preveč zmotne, potem z neposrednimi vprašanji vključi v razčiščevanje druge.

- **Čvekala:** nezadržno in površno govorijo, ne povedo nič bistvenega, neradi poslušajo druge. Zato vodja že na začetku opozori na dnevni red in časovni potek. Če to ne zaleže, potem jih obzirno ustavi med sestankom.
- **Bahači:** neprestano govorijo, zviška obravnavajo druge udeležence, ne trpijo ugovorov, radi ukazujejo in dostikrat izzovejo burne odzive drugih. Podobni so **sebičneži**, ki oporekajo drugim iz nevoščljivosti in jim ne priznavajo zaslug. Oboji so med najmanj konstruktivnimi udeleženci, saj njihovi interesi nasprotujejo interesom skupine.
- **Bojazljivci:** ne zaupajo vase, bojijo se zamere, bojijo se izraziti svoje mnenje, so nezaupljivi do novosti, čeprav so pripravljeni delati. Vodja jih skuša pritegniti s konkretnimi nalogami, kjer morajo prevzeti odgovornost.
- **Drobnjakarji:** se radi spuščajo v podrobnosti in kmalu izgubijo pregled nad celoto, zato postanejo drugi nestrpni, saj jih ovirajo pri delu. Vodja mora neprestano opozarjati na »rdečo nit« pogovora.
- **Krivoverci:** uveljavljajo očitno napačna stališča, vendar imajo v skupini nekaj somišljenikov, ki jih podpirajo. Vodja ne sme direktno oporekati, ampak postreči s protiargumenti, dokazi, analizami.
- **Ravnodušneži:** na sestanku so pasivni, ne sodelujejo in ovirajo ustvarjalnost drugih. Vodja jih skuša vključiti z neposrednimi vprašanji, ki so blizu njihovim interesom. Potrebno je tudi ugotoviti vzroke ravnodušnosti.
- **Zaspanci:** izgubljajo interes za dogajanje na sestanku, saj jih »uspavajo« monotone razprave, razlage, ponavljanje že izrečenega, razvlečeno obravnavanje gradiv, ki jih poznajo. Vodja jih skuša neposredno vključiti v delo in poživiti sestanek.

Pogosto se udeležujejo rednih sestankov vedno isti ljudje. V takih primerih upoštevamo nastajanje skupine za sestanek, ki obsega:



Copyright Digital Vision Ltd - No Boundaries

- obdobje pred nastankom skupine,
- snovanje oz. oblikovanje skupine,
- viharjenje – nastajanje skupine,
- urejanje – standardiziranje skupine,
- delovanje skupine in opuščanje skupine (konec sestanka, skupina ni trajna).

PRIMER: *V podjetju imate tedenske sestanke delavcev v računovodskem sektorju. Sestanki so vsak petek ob 12. uri. Osnovni namen, zakaj jih podjetje izvaja, je reševanje tekočih problemov, ki se pojavljajo pri delu oddelka. Vendar ste vsi udeleženci sestankov soglasno ugotovili, da so sestanki več ali manj nepotrebni. Sploh pa bi bilo bolje, če bi potekali ob ponedeljkih, da bi se na njih lahko dogovorili o nalogah tekočega tedna.*

Za vodenje vsakega sestanka so potrebna določena vedenja, znanja in veščine. Tako morate kot vodja sestanka:

- skrbeti za sistematično in temeljito odločanje o zadevah,
- spoznavati, usmerjati in povezovati interese udeležencev,
- spodbujati učinkovito komuniciranje med udeleženci, odpravljati ovire, motnje in konflikte,
- obvladovati racionalna nasprotja stališč in interesov,
- utrjevati zaključke,
- bdeti nad vedenjem posameznikov, da ne motijo drugih, in obvladovati spore, še preden se razvnamejo.

Uspešno vodenje sestanka pa ni odvisno samo od vodje sestanka, ampak tudi od ostalih udeležencev oz. njihovih lastnosti, kot so samostojnost, predanost in osebnost.

Vodja mora skrbeti za pozitivno in ustvarjalno klimo sestanka. Predvsem pazite na posameznike, ki s svojim vedenjem neugodno vplivajo na skupinsko vzdušje in preprečujejo skupini dogovarjanje o skupnih ciljih.

Dogaja se, da skušajo nekateri udeleženci sugestivno vplivati na druge z zavajanjem, izkrivljanjem dejstev ali sklicevanjem na nekatera dejstva:

- sklicevanje na večino (večina nima vedno prav),
- sklicevanje na tradicijo (če smo vedno delali tako, še ne pomeni, da smo delali prav),
- sklicevanje na delo znanih osebnosti (tudi bivši predsednik države se včasih zmoti),
- sklicevanje na tisk ali strokovno literaturo (ni vse res, kar piše, znanstvene teorije so različne in se izključujejo).

PRIMER:

Tedenski sestanki, ki jih vodite v podjetju, so neprijetni zaradi ene same osebe. Jože vedno povzroča nezadovoljstvo s svojim godrnjanjem in cinizmom. Ker ga vsi poznajo, ga ne jemljejo več resno. Kljub temu sestanki niso tako uspešni, kot bi lahko bili.

Osebnostne lastnosti, ki jih udeleženci odražajo, vplivajo na njihovo sodelovanje na sestankih. Dejavniki udeležencev so lahko:

- **spodbujevalni** – navdušenje, živahne in plodne razprave, klima na sestanku je pozitivna ali
- **zaviralni, rušilni** – čustva spodrivajo razum, pojavlja se agresivnost, zadirčnost, razburljiva razprava.

Temeljni pogoj za učinkovitost in kakovost sestanka je primerna delitev dela med udeleženci. Tako sestanek vodi vodja, delo opravijo udeleženci, oboje pa podpira poslovni tajnik.

Vodja vsekakor odločilno vpliva na uspešnost in učinkovitost sestanka. Je glava in motor sestanka. Vodja mora biti ostalim udeležencem vzor. Biti mora pozitivno naravnani, veder, ustvarjalni in kritičen. Vodja opominja, odloča ter razporeja. Njegove naloge pri vodenju sestanka so, da:

- določa usmeritev in slog delovanja,
- postavlja jasen smoter in jasne cilje,
- skrbi, da udeleženci prispevajo k sestanku, kar je v njihovi moči,
- udeležence osredotoča na teme sestanka,
- obvladuje preveč težavne udeležence,
- zagotavlja red,
- zagotavlja, da se udeleženci držijo dnevnega reda in pravil sestanka,
- pazi na časovni potek sestanka,
- skrbi za primerno udobje in dobre delovne pogoje na sestanku,
- zagotavlja, da se na sestanku sprejmejo jasni, sprejemljivi sklepi za vse udeležence.

Udeleženci na sestanku so občinstvo in igralci hkrati. Od njih samih je v veliki meri odvisna uspešnost in učinkovitost sestanka. Njihove naloge so predvsem:

- da usklajujejo svoje interese z interesi drugih udeležencev,
- da spoštujejo časovni spored in ostala pravila sestanka,
- da se na sestanku primerno, disciplinirano in profesionalno vedejo,
- v svojih nagovorih se praviloma obračajo k vodji sestanka,
- skrbijo, da ne pride do preobčutljivosti, zamere, obrekljivosti.

Potek sestanka

Sestanek praviloma obsega več faz oz. korakov:

⇒ **OTVORITEV:** Vodja sestanka informira udeležence o vsebini sestanka, o smotru in ciljih, o razpoložljivem času in načinu dela. Otvoritev naj bo dobra in kratka.

⇒ **SPODBUJANJE RAZPRAVE:** Udeležence je potrebno spodbujati, naj povejo svoje mnenje. Potrebno je večsmerno komuniciranje. Razprava je jedro vsakega dobrega sestanka in odpira dostop do novih zamisli in nepričakovanih rešitev.

V razpravi se izogibajte:

- vprašanj, na katera ni odgovorov,
- zaprtih vprašanj, ki dovoljujejo odgovore z da ali ne,
- dvomljivih in ohlapnih ali slabo zastavljenih vprašanj,
- zasliševanju udeležencev.

⇒ **USMERJANJE RAZPRAVE:** Vodja mora sestanek usmerjati in ga voditi:

- obvladovati potek razprave,
- razpravo držati v začrtanih mejah,
- preprečevati, da bi razpravljali le eni in isti udeleženci,
- zagotavljati, da izrazi svoje mnenje in pripombe čim več udeležencev,
- spodbujati in umirjati razpravljalce.

⇒ **OBVLADOVANJE TEŽAV:** Na sestanku se srečujejo različni predlogi, pogledi, interesi in vrednote. Nasprotja so tako neločljiva vsebina vsakega sestanka, kar pa vzpodbuja ustvarjalnost in možnosti za napredne dogovore. Zmerna raven nasprotij prinaša vrsto prednosti:

- prinaša spodbude in voljo za urejanje zadev,
- sproža inovativno razmišljanje,
- utrjuje razumevanje določenih stališč in zadev,
- spodbuja razumevanje za stališča druge strani.

Spori, ki se pojavljajo na sestankih, temeljijo na čustvih udeležencev in so posledica pomanjkljivega sporazumevanja, različnih zaznav in vrednot. Da bi vodja obvladal položaj, mora spore preprečevati na več načinov:

- dodatno pojasnjuje cilje, kajti udeleženci jih lahko različno dojamejo,
- spodbuja medsebojnorazumevanje,
- uveljavlja racionalnost, razmišlja se naj o dejstvih, ne o čustvih,
- ponuja alternative,
- preloži dogovarjanje (da se vroče glave umirijo in ohladijo),
- sprosti napetost z dobro izbrano šalo.

⇒ **KONEC SESTANKA:** Uspešnost sestanka je odvisna predvsem od tehtnosti pomembnosti sklepov. Sklepi so izid sestanka. Vodja sestanka skrbi, da se sklepi ne začnejo prehitro oblikovati, kajti v tem primeru velikokrat še niso dodelani, pa tudi udeleženci čutijo pritisk. Do oblikovanja sklepov pa ne sme preteči preveč časa, saj udeleženci postanejo utrujeni in raztreseni. V takem primeru sestanek za kratek čas prekinemo, da se udeleženci osvežijo..

Tabela 19: 2 x 10 nasvetov za sestanke

DESET PRIPOROČIL
• Za vsak sestanek določite jasen smoter in cilj.
• Pravočasno razpošljite razpored in gradiva.
• Osebnostno se dobro pripravite na sestanek.
• Za sestanek izberite primeren prostor, poskrbite za razpored in opremo.
• Na sestanku se držite sporeda.
• Podprite informiranje, razpravo in snovanje z vizualnimi pripomočki.
• Skrbno odmerite, kdaj in koliko časa boste govorili.
• Uporabljajte znanje in veščine vseh udeležencev.
• Obvladajte preveč zgovorne in preveč vase zaverovane udeležence.
• Na sestanku preudarno gospodarite s časom.

DESET SVARIL
• Ne skličite sestanka, če ni zares potreben.
• Na sestanek ne vabite ljudi, ki jih tam ni treba.
• Ne sprejmite vabila na sestanek, če za udeležbo nimate tehtnih razlogov.
• Ne čakajte na zamudnike, če za to ni kakih posebnih razlogov.
• Ne dovolite, da bi vaši občutki do udeležencev vplivali na potek sestanka.
• Nikar ne skušajte biti ustvarjalni in kritični v isti sapi.
• Ne dopuščajte vzporednih razprav na sestankih.
• Ne dopuščajte uveljaviti odločitve, dokler udeleženci o njej niso dovolj razpravljali.
• Ne polemizirajte neposredno z drugimi udeleženci. Govorite vselej vodji sestanka.
• Če sestanek vodite, pojasnite svoja stališča samo v primeru, če je to zares pomembno in potrebno.

15. LITEATURA

- Arko Z. : Zgradba in delovanje računalnika, Seminarska naloga, 2010
- Zlaka J. : Osnove računalništva za odrasle, 2009
- Fink I.,Goltnik Urnaut A., Stevačec D.: Poslovno komuniciranje, 2009